

Treball de Fi de Grau

Títol

**Pangea: creació d'un mitjà multiplataforma de viatges
i elaboració d'un monogràfic multiplataforma**

Autoria

Marina Camp Calvo i Sergi Casanovas Espinosa

Professorat tutor

Vicenç Tamborero Viadiu

Grau

Periodisme

Tipus de TFG

Projecte

Data

02/06/2020

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Pangea: creació d'un mitjà multiplataforma de viatges i elaboració d'un monogràfic multiplataforma		
Castellà:	Pangea: creación de un medio multiplataforma de viajes y elaboración de un monográfico multiplataforma		
Anglès:	Pangea: creation of a travel multiplatform media and production of a multiplatform monographic		
Autoria:	Marina Camp Calvo i Sergi Casanovas Espinosa		
Professorat tutor:	Vicenç Tamborero Viadiu		
Curs:	Quart	Grau:	Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:	viatges, multiplataforma, mitjà de comunicació, empresa
Castellà:	viajes, multiplataforma, medio de comunicación, empresa
Anglès:	travel, multiplatform, media, company

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El sector dels viatges ha experimentat un creixement exponencial en els últims anys i la tendència segueix a l'alça. Per aquest motiu, cada cop calen més visions i maneres de tractar aquest àmbit. Així sorgeix Pangea, un nou concepte de mitjà de comunicació sobre viatges present a diverses plataformes: web, revista, vídeo en línia i xarxes socials. Aquest nou mitjà busca descobrir a la seva audiència nous indrets d'Europa poc coneguts turísticament.
Castellà:	El sector de los viajes ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años y la tendencia sigue al alza. Por este motivo, cada vez son necesarias más visiones y maneras de tratar este ámbito. Así surge Pangea, un nuevo concepto de medio de comunicación sobre viajes presente en diversas plataformas: web, revista, vídeo en línea i redes sociales. Este nuevo medio busca descubrir a su audiencia nuevos lugares de Europa poco conocidos turísticamente.
Anglès:	The travel sector has experienced an exponential growth in the last years and the trend is still increasing. For this reason, more and more visions and ways of dealing with these field are needed. In this way rises up Pangea, a new concept of travel media, which is present in different platforms: web, magazine, online video and social networks. This new media wants to show to its audience new european places not touristically known.

ÍNDEX

1. PRESENTACIÓ DEL TREBALL.....	2
2. OBJECTIUS	4
3. METODOLOGIA.....	6
4. PRESENTACIÓ DEL MITJÀ	9
5. CREACIÓ DEL MITJÀ.....	11
5.1. ESTRUCTURA JURÍDICA	11
5.2. ANÀLISI DE MERCAT.....	13
5.2.1. Anàlisi de l'audiència (demanda)	13
5.2.2. Anàlisi de la competència (oferta)	21
5.2.3. Estacionalitat del producte	26
5.2.4. Definició del públic objectiu (<i>target</i>)	27
5.3. PLA DE PRODUCCIÓ.....	29
5.3.1. Organització de l'empresa.....	29
5.3.2. Cicle productiu.....	30
5.3.3. Recursos de producció i costos	35
5.4. PLA PUBLICITARI.....	42
5.4.1. Caràcter corporatiu.....	42
5.4.2. Imatge corporativa.....	44
5.4.3. Pla de comunicació	45
5.5. PLA ECONÒMIC	61
5.5.1 Fixació de preus	61
5.5.2 Objectius comercials	63
5.5.3 Balanç de situació inicial	65
5.5.4 Compte d'explotació.....	67
6. ANÀLISI DAFO.....	72
7. CONCLUSIONS	73
ANNEX 1: IMATGE CORPORATIVA - LOGOTIPS.....	78
ANNEX 2: EXEMPLE DE PORTADA DE LA REVISTA	79
ANNEX 3: ESTRUCTURA DE LA REVISTA.....	80
ANNEX 4: PÀGINA WEB	83
ANNEX 5: XARXES SOCIALS	88

1. PRESENTACIÓ DEL TREBALL

El projecte d'aquest Treball de Fi de Grau (TFG) consisteix en la creació d'un mitjà multiplataforma dedicat a la creació de contingut sobre viatges. L'element diferenciador d'aquesta empresa es troba en les produccions periodístiques que ofereix: càpsules audiovisuals que permeten al públic descobrir nous indrets dintre de la geografia europea. La idea és donar a conèixer zones poc explotades turísticament però amb un gran potencial, tant pels seus valors històrics, com culturals i/o gastronòmics.

El mitjà està basat en quatre canals: televisió (YouTube), revista, xarxes socials (Instagram, Facebook, Twitter i Passporter) i web. Les quatre vies de comunicació es complementen entre si, ja que aporten diferents maneres de transmetre i visualitzar la informació i els continguts que publiquem. Tot i això, els quatre canals es basen en el mateix tema, però aportant cadascun els seus elements diferenciadors.

Per poder donar a llum al nostre mitjà, hem treballat en dos blocs. El primer se centra en la creació del mitjà com a tal; els plans de màrqueting, producció i viabilitat ens permeten desenvolupar un mitjà competent i amb futur. Amb aquests analitzem els factors clau com el nostre públic objectiu, la competència o els ingressos i despeses que suposa la seva creació. Aquest procediment és clau per conèixer el context econòmic, social i tecnològic en el qual es desenvolupa el projecte. Tots aquests estudis ens permeten garantir la viabilitat i la continuïtat del projecte.

En el segon bloc, es porta a la pràctica el projecte. La realització d'un monogràfic pilot serveix per demostrar el que serien els nostres programes i el que es podria veure al mitjà habitualment.

L'elecció de la temàtica no va ser massa complicada. Teníem clar que volíem fer quelcom enfocat a l'emprenedoria i a la comunicació, i la idea de crear un mitjà des de 0 va aparèixer ràpidament. Haver de crear un nou projecte sense cap mena de base definida era un repte ambiciós i que ens cridava l'atenció. Sobre què tractaríem

en aquest mitjà va ser el punt que més ens va costar definir, ja que tenim gustos força diferents. Però, finalment, vam saber trobar una temàtica que ens apassiona als dos per igual i que és prou interessant i atractiu pel públic general: els viatges.

La idea del format multiplataforma del mitjà sorgeix de la creixent demanda pels continguts informatius en nous formats, com són les xarxes socials, per exemple. D'aquesta manera, ens hem adaptat a les noves tendències del mercat, però sense deixar de banda els formats més tradicionals. Així doncs, aconseguim arribar a tots els segments de la població: aquells que opten per consumir a través de les noves tecnologies i els que prefereixen seguir-ho fent a través de canals més clàssics.

Optar per aquesta estructura no només és adequat de cara al públic, sinó que també ens beneficia a nosaltres com a professionals de la comunicació, ja que ens permet explotar tots els diferents sectors d'aquesta. Aquesta decisió ens dona la possibilitat de posar en pràctica totes les competències que hem adquirit fins al moment. Per tant, aquest treball és la culminació perfecta per la nostra carrera, ja que combina aspectes teòrics treballats amb anterioritat amb activitats pràctiques semblants a les que haurem de realitzar en el món laboral.

El TFG també satisfà les inquietuds, els gustos i les habilitats professionals de cadascun de nosaltres, atès que, en ser un projecte multiplataforma, un membre del grup pot aportar més en uns aspectes i l'altre pot fer-ho en la resta de factors. A banda, aquest fet també ens permet aprendre l'un de l'altre en els àmbits que dominem menys, complementant així el nostre aprenentatge i els coneixements adquirits durant la realització d'aquest treball. Així doncs, ens complementem i ajudem de manera idònia durant tot el procés d'elaboració del projecte.

2. OBJECTIUS

El Treball de Fi de Grau és la culminació de tot allò que hem fet durant la carrera. Ha de demostrar que sabem aplicar a la pràctica tots els coneixements i habilitats que hem adquirit durant aquests quatre anys. Per tot això, ens proposem una sèrie d'objectius que ens serviran de referència durant tot el procés d'elaboració del TFG.

Aquests objectius estan dividits en dos grups. En el primer, especificarem els objectius generals del treball, mentre que en el segon, parlarem dels objectius específics o secundaris.

Pel que fa als propòsits generals, els quals fan referència a les metes més àmplies i fonamentals que volem complir, en podem definir tres:

- **Creació d'un mitjà multiplataforma:** el principal objectiu d'aquest TFG és aconseguir desenvolupar un mitjà de comunicació multiplataforma des de zero, amb tot el que això implica. És a dir, el nostre propòsit és construir una empresa seguint tots els passos necessaris per fer-ho.
- **Creació d'un monogràfic multiplataforma:** un cop creat el mitjà, el nostre segon objectiu implica crear un monogràfic pilot que serveixi com a mostra dels continguts que es publiquen en el mitjà.
- **Conèixer i saber aplicar els procediments necessaris per poder dur a terme els dos objectius anteriors:** aquest tercer objectiu té unes connotacions acadèmiques, ja que el nostre propòsit és anar descobrint quins són els passos que hem de seguir per poder crear el mitjà i per poder desenvolupar el monogràfic i aplicar-los. Aquesta tasca també ens servirà per posar en pràctica les competències adquirides en l'àmbit de la comunicació i el periodisme.

Pel que fa als propòsits específics, que fan referència a aspectes més concrets que volem assolir, definim els següents:

- **Conèixer les eines que integren un mitjà multiplataforma:** saber quins canals formen part d'un mitjà multiplataforma i conèixer el seu funcionament.
- **Conèixer la rutina i el cicle de producció d'un mitjà multiplataforma:** ser coneixedors de com és el dia a dia en el funcionament i la creació de continguts d'un mitjà.
- **Analitzar la competència i crear un tret diferenciador per la nostra empresa:** conèixer quins són els mitjans que tracten aquesta temàtica i crear un element que ens diferenciï d'ells i ens permeti tenir quelcom especial que ningú més ofereixi.
- **Analitzar l'audiència i el públic objectiu del mitjà:** descobrir la situació actual del mercat en l'àmbit al qual es dedica al nostre mitjà i seleccionar el target al qual ens volem dirigir especialment.
- **Seleccionar les millors vies de comercialització i promoció pel mitjà:** decidir per quins mitjans de distribució difonem els nostres continguts i quines són les millors formes per promocionar-los a les diferents plataformes.
- **Produir i treballar en continguts de diversos formats per un mitjà:** elaborar continguts pels diferents canals que formen el nostre mitjà multiplataforma, amb les característiques que cadascun requereix.

3. METODOLOGIA

Tal com s'ha comentat amb anterioritat, aquest Treball de Fi de Grau es dividirà en dos blocs, utilitzant una metodologia completament diferent per cadascun d'ells.

Tal com marca el primer objectiu general, elaborarem un primer bloc on durem a terme tots els processos necessaris per crear el mitjà i comprovarem la seva viabilitat. El primer pas consistirà en configurar el caràcter i la naturalesa del nostre mitjà i buscar quins trets diferenciadors li podem donar respecte a la resta de mitjans del sector. A continuació farem un estudi de mercat, dins del qual analitzarem la nostra potencial audiència i la competència que hi ha en l'àmbit on volem emmarcar el mitjà. Arran d'aquesta anàlisi, orientarem quin serà el nostre públic objectiu al qual ens dirigirem principalment. Amb l'elaboració d'aquests punts estarem complint alguns dels nostres propòsits específics.

Un cop decidit com seria el nostre mitjà i en quina audiència ens centrarem, realitzarem un pla de producció. El primer pas d'aquest, serà concretar com s'estructurarà l'empresa i els seus treballadors. L'organització és un aspecte clau a l'hora de començar a produir els continguts del mitjà.

El següent pas consistirà en planificar el cicle productiu, basant-nos en les característiques prèviament definides. Dins d'aquest punt definirem quina serà la seva estructura temporal i quan elaborarem i publicarem els continguts.

Dins aquest pla, també escollirem quins recursos necessitem per elaborar els continguts a tots els canals i fer funcionar l'empresa. Aquest apartat està estretament lligat amb els pressupostos de l'empresa, ja que la compra i obtenció dels recursos depèn dels diners que projectin aquests comptes.

La promoció del nostre mitjà també és un aspecte fonamental en una empresa de nova creació que vol donar-se a conèixer al públic com la nostra i un dels nostres objectius específics. Per aquest motiu estudiarem i decidirem com serà el nostre pla publicitari i quines polítiques de màrqueting utilitzarem. Per determinar tots aquests

elements, crearem un pla de comunicació, on analitzarem i definirem totes les accions que durà a terme la nostra empresa tant en la comunicació interna com en l'externa.

A continuació, comprovarem la viabilitat econòmica del nostre mitjà. Per fer-ho, realitzarem un balanç de situació inicial i uns comptes d'explotació simulats. Aquests comptes ens permetran veure la rendibilitat de la nostra empresa i quines són les previsions econòmiques durant els primers anys de vida.

El segon bloc estarà dedicat a l'elaboració d'un monogràfic, quelcom que ens permetrà complir un altre dels nostres objectius generals. Per desenvolupar la part pràctica necessitarem una metodologia totalment diferent al bloc anterior, tot i que haurà de respectar les pautes marcades pels diversos apartats d'aquest.

El primer pas serà l'elecció del tema que inaugurarà el mitjà. Per decidir-ho farem una pluja d'idees sobre les diverses possibilitats en relació amb als principis del mitjà i l'objectiu de descobrir a la nostra audiència indrets pocs coneguts d'Europa. Després de fer una investigació sobre cadascun, finalment escollirem el que sigui més viable i ens doni més possibilitats a l'hora de realitzar el monogràfic. Un cop decidit el lloc, farem una recerca més exhaustiva de la ciutat i el país, quelcom que ens permetrà conèixer què trobarem a la ciutat i quins aspectes són els més adequats i interessants per tractar al mitjà.

A continuació, farem la planificació del viatge i ens organitzarem per, amb el temps que tindrem, poder realitzar totes les tasques necessàries per a la producció del contingut del monogràfic. Prèviament al viatge, elaborarem els guions i documents de producció de cadascun dels continguts establerts per cada canal. D'aquesta manera, tindrem tot previst per aconseguir els recursos que necessitem per produir el monogràfic en tots els seus canals.

Després del viatge, arribarà el moment de fer les tasques de post-producció. Preparar la pàgina web, redactar els articles per aquesta, editar el vídeo pel canal de YouTube, maquetar la revista i preparar els continguts per les xarxes socials són algunes de les feines que realitzarem per poder publicar el primer monogràfic del mitjà.

Un cop publicat el monogràfic, redactarem l'apartat corresponent a la memòria del treball i elaborarem les conclusions, donant així per finalitzat aquest Treball de Fi de Grau.

Modificació

La idea plantejada inicialment i tot allò relatiu al segon bloc - creació del monogràfic - s'ha vist afectada per la crisi sanitària de la Covid-19. Aquesta pandèmia mundial ens ha impossibilitat realitzar el viatge que necessitàvem fer per obtenir tots els recursos necessaris per poder elaborar el pilot de Pangea. Davant d'aquestes restriccions, ens hem vist obligats a suprimir aquesta part del projecte, ja que no es podia reenfocar de cap altra manera perquè seguís encaixant dintre la idea del treball. Per aquest motiu, hem decidit dedicar més esforç i treball al primer bloc, per fer-lo més complet en absència de la segona part.

Tot i l'entusiasme i ambició que ens generava el fet de poder elaborar aquest monogràfic, la situació d'aquests últims mesos ens ha privat de poder-lo realitzar i, per tant, roman com una assignatura pendent i un projecte de futur que segur que acabarem duent a terme.

4. PRESENTACIÓ DEL MITJÀ

Pangea és el nom del nostre projecte, un mitjà multiplataforma de viatges que comptarà amb 4 canals per on es distribueixen els continguts.

El concepte Pangea fa referència a l'hipotètic supercontinent que hauria englobat, en el Paleozoic, la totalitat de la terra emergida i del qual haurien sorgit, per fragmentació i gradualment, els actuals continents. Hem escollit aquest nom perquè simbolitza una visió global i unida del món, la qual evoca a viatjar i a descobrir nous indrets més enllà de la nostra societat.

El mitjà tractarà sobre ciutats europees poc explotades turísticament però amb un gran potencial degut a les seves característiques. Busca mostrar al públic llocs amb un gran encant arquitectònic, varietat gastronòmica i interès cultural.

Com ja hem dit anteriorment, els continguts es publiquen en quatre canals: televisió (YouTube), revista, xarxes socials (Instagram, Facebook i Twitter) i web.

Els vídeos en format televisiu són el punt fort del projecte, ja que és l'estructura més visual de totes i la que permet incloure tant imatges en moviment, com imatges estàtiques, així com textos i so. La seva funció és crear un itinerari pels indrets escollits en format guia de viatge on s'incloguin recomanacions de llocs a visitar, per menjar i activitats d'oci, entre altres.

L'estructura que segueixen els vídeos està basada en plans de la ciutat units per una veu en off que actua de fil conductor i que dona tota la informació referent al que s'està mostrant.

La revista té com a eix central el contingut visual - fotografies - acompanyades de textos informatius. La publicació està dividida en diverses seccions dedicades a diferents àmbits de la ciutat en qüestió: monuments, gastronomia, cultura, etc. A més, comptarà amb una introducció on explicarem les dades bàsiques i d'utilitat del destí.

L'audiència podrà accedir a aquest format per dues vies: la compra física de la revista en paper i la descàrrega per subscripció d'aquesta des de la pàgina web.

Pel que fa a les xarxes socials, està present en 3 plataformes: Instagram, Twitter i Facebook. Als canals socials s'ofereixen els continguts de manera més visual i directa que a la resta de plataformes, centrat també en que la gent entri des d'aquests mitjans a la resta dels canals. Les xarxes socials també serveixen per arribar al públic més jove, que freqüentua més aquestes plataformes que els mitjans més tradicionals.

L'últim canal utilitzat és la pàgina web o blog, que actuarà de nexa d'unió entre totes les altres plataformes. En aquest s'hi podran trobar els diferents enllaços a les nostres xarxes socials, al canal de YouTube, on es publicaran les peces televisives, i a la revista en format digital. A banda, al blog també s'hi podran trobar continguts creats específicament per aquest canal, com text, fotografies i altres recursos multimèdia.

La seva distribució és mensual i cada entrega estarà centrada en un sol tema. Aquesta decisió ve donada pel temps que considerem necessari per a poder elaborar cada monogràfic amb la qualitat idònia i que el mitjà segueixi tenint una periodicitat regular. Creiem que aquest ritme de producció és el més adequat perquè el públic pugui seguir els nostres continguts mantenint el seu interès i curiositat.

5. CREACIÓ DEL MITJÀ

Pangea és un mitjà de nova creació i, com a tal, requereix una anàlisi exhaustiva de diversos aspectes que seran claus a l'hora de desenvolupar-lo i fer-lo créixer. En aquest apartat es troben tots els procediments necessaris previs al naixement del mitjà.

5.1. ESTRUCTURA JURÍDICA

Des del primer moment hem tingut clar que la nostra empresa havia de constituir-se en una forma jurídica de responsabilitat limitada, tenint en compte tot el que això implica. D'aquesta manera, les obligacions de l'empresa es responen exclusivament amb el seu patrimoni.

Així doncs, Pangea es regirà per les normes i característiques d'una Societat Limitada Nova Empresa (SLNE), ja que té la base d'una Societat de Responsabilitat Limitada (SL) però amb avantatges administratius i fiscals. Entre aquests beneficis es troben la possibilitat de fer tots els tràmits de constitució i posada en funcionament de manera telemàtica i en 48 hores. També es pot simplificar l'objecte social de l'empresa, creant-se primer amb el nom d'un dels socis per facilitar els tràmits de constitució i podent-lo canviar durant els tres mesos següents pel nom que preferim. Els òrgans socials de l'empresa també queden reduïts, gràcies a la possibilitat de fer uns estatuts socials abreviats i de no fer llibre de registre de socis.

El fet de constituir-se en SLNE també ofereix reduccions de l'IRPF i l'opció d'ajornar el pagament de l'Impost de Societats els dos primers exercicis fiscals. A més, aquest tipus d'estructura permet fer al canvi cap a una SL fàcilment en un futur.

Per fer tots els tràmits burocràtics que requereix la constitució de l'empresa, recorrerem a un Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE), que guien als emprenedors en aquest procés i també ens permeten reduir els costos gràcies a la Llei d'Emprenedors (Llei 14/2013 de la Constitució Espanyola).

Segons el Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme, els primers tràmits que s'han de realitzar per poder constituir l'empresa són els següents:

- Obtenció de la denominació social de l'empresa al Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Govern d'Espanya.
- Obtenció del Número d'Identificació Fiscal (NIF, antic CIF) de l'Agència Tributària.
- Redacció d'una Escripura Pública per part d'un notari, on s'expliqui qui seran els socis fundadors i en quins percentatges tindran la propietat de l'empresa.
- Pagament de l'Impost d'Actes Jurídics Documentats a la Conselleria d'Hisenda de Barcelona.
- Inscripció de l'empresa al Registre Mercantil Provincial de Barcelona.
- Obtenció de la Llicència Municipal d'Activitat

Amb aquests procediments, l'empresa ja estarà constituïda, però fins a poder començar l'activitat calen molts més tràmits i documents:

- Alta en el Cens d'Empresaris de l'Agència Tributària.
- Alta a l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE) de l'Agència Tributària.
- Alta en el Règim Especial de Treballadors Autònoms (RETA) dels tres socis fundadors a la Tresoreria General de la Seguretat Social.
- Legalització del Llibre d'Actes, del Llibre d'Accions Nominatives i del Llibre de Contractes entre el Soci i la Societat al Registre Mercantil Provincial de Barcelona.
- Obtenció d'un Certificat Electrònic.
- Creació d'un Registre de Fitxers de Caràcter Personal a l'Agència Espanyola de Protecció de Dades.

Un cop realitzats tots aquests passos ja estarà creada l'empresa i estarà llesta per funcionar amb normalitat i dins el marc legal. El conjunt de taxes i costos de tots aquests tràmits arriba als 300€.

Finalment, també caldrà registrar la marca del mitjà a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques, mitjançant el tràmit del Registre de Signes Distintius. Aquest procés té un cost de 124€ si es fa per internet.

Per tant, sumant tots els costos del procés, la constitució de Pangea en SLNE i la seva posada en marxa ha costat uns 500€, des del punt de vista administratiu.

5.2. ANÀLISI DE MERCAT

L'anàlisi de mercat és un pilar fonamental necessari abans d'arrencar el projecte. El seu objectiu és descriure quina és la situació actual del mercat i el sector en el qual ens dirigim, a banda de determinar quin serà el nostre públic. Així doncs, realitzar un estudi objectiu de la demanda (anàlisi de l'audiència potencial del projecte) i de l'oferta, és a dir, de la competència, serà clau per definir el públic objectiu.

5.2.1. Anàlisi de l'audiència (demanda)

Per analitzar la demanda s'ha de tenir en compte els tres tipus de consumidors que pot tenir un mitjà: els particulars que consumeixen els continguts, les empreses que es publiciten en les plataformes i les institucions que també vulguin difondre les seves campanyes en el mitjà.

Consumidors particulars (finals)

Per poder realitzar aquestes anàlisis, s'ha de tenir en compte que Pangea és un mitjà dirigit al mercat espanyol, ja que la llengua en la qual es publicarà serà el castellà. Aquest fet, però, també inclou a la població llatinoamericana, ja que en aquesta zona geogràfica el castellà també és la seva llengua oficial. El fet de disposar d'una pàgina web, un canal a YouTube i una versió digital de la revista fa que els continguts puguin arribar de manera més fàcil a altres països, com els sud-americans. Aquests, però, no formen part del nostre públic principal per una raó: Pangea tracta destins europeus, zona geogràfica que queda molt més a prop dels ciutadans espanyols que no pas de

la població de Llatinoamèrica. Així doncs, sense voler excloure aquest segment de població, podem dir que el nostre públic principal serà l'espanyol.

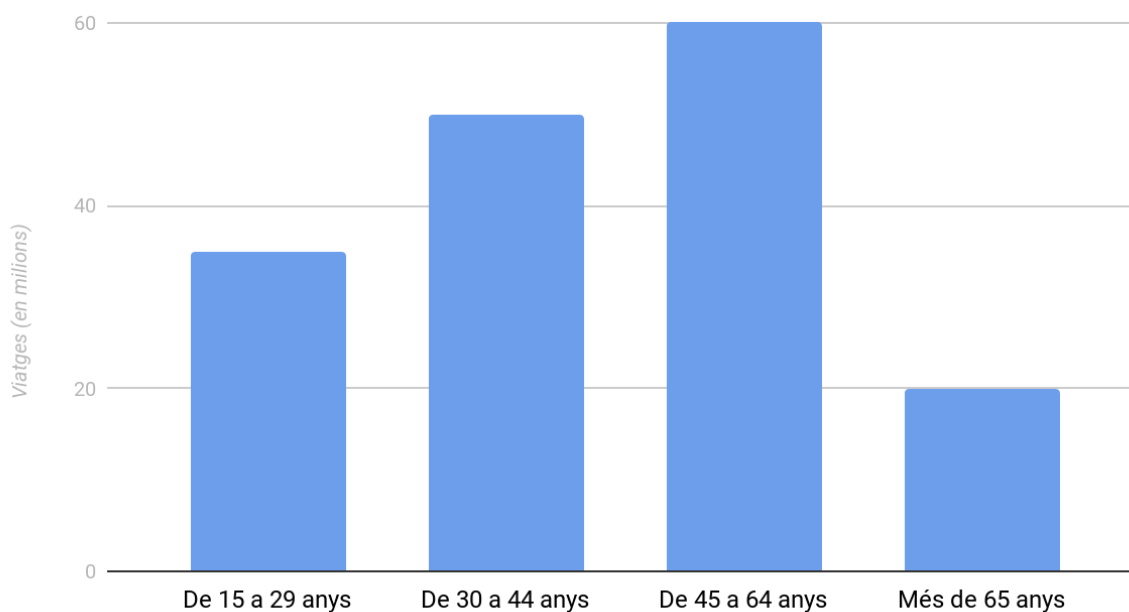
Amb relació a aquest, el nostre públic potencial està format pels 47.100.396 d'habitants que té l'Estat. Pel que fa al possible públic sud-americà, la xifra està sobre els 626 milions d'habitants que sumen aquests països.

Segons les dades de l'Institut Nacional d'Estadística (INE) de l'any 2018¹, els espanyols van realitzar un total de 196.156.241 viatges en el període de gener a desembre de 2018. Dins d'aquest total de viatges, 179 milions van ser nacionals, és a dir, dins les fronteres espanyoles, mentre que els 19 milions restants van ser a l'estranger. Cal esmentar que no tots els viatges a l'estranger són per oci, ja que només 12 milions ho van fer per aquest motiu. La duració mitjana dels viatges més propers van ser de quatre dies, temps establert per les nostres guies de viatges pels diferents destins europeus, i 6 milions dels viatges a l'estranger també van ser d'entre una i tres nits. Els destins europeus als quals espanyols més viatgen són França (6%), seguit d'Itàlia (4,6%), Portugal (4,1%), Europa Central (3,4%) i Regne Unit (3,4%).

En relació amb l'edat dels viatgers, el grup de persones que més viatja són els que es troben entre els 45 i els 64 anys, els quals van realitzar quasi 60 milions de viatges. Seguidament, es troben aquelles persones d'entre 30 i 44, que van realitzar el 2018 quasi 50 milions de viatges. 35 milions van ser els viatges que van fer els més joves d'entre 15 i 29 anys. Finalment, el grup que menys va viatjar, tot i que també ho va fer amb força regularitat va ser el format per persones de més de 65 anys, realitzant un total de 20 milions de viatges.

¹ Instituto Nacional de Estadística (2019). *Resultados nacionales Viajes*. Recuperat de: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=3811&capsel=3812>

Nº de viatges realitzats per grups d'edat



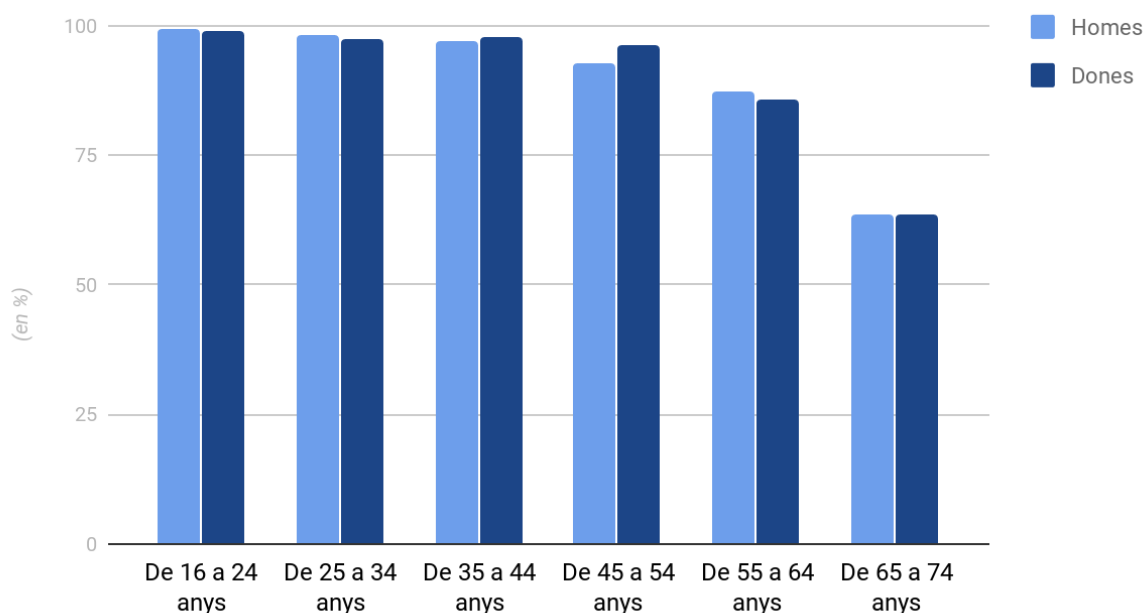
Imatge 1: Nº de viatges realitzats per grups d'edat (2018). Font: elaboració pròpia amb dades de l'INE.

A més, segons dades també de l'INE, les persones que viatgen amb freqüència són, en un 46,98%, persones amb estudis superiors i, en un 63,52%, ocupades.

Referent al consum de mitjans per Internet cal dir que, segons dades donades per l'INE², el 2019 a Espanya el 90,7% de la població d'entre 16 i 74 anys utilitzava Internet, el que implica un total de 31,7 milions d'usuaris. La utilització d'aquest, però, és una pràctica realitzada majoritàriament per joves d'entre 16 i 24 anys. Dintre d'aquest grup d'edat, el 99,2% dels homes utilitzen Internet mentre que entre les dones ho fan el 99%. A mesura que augmenta el grup d'edat, però, la utilització d'Internet disminueix. Així doncs, el percentatge més baix correspon a la població d'entre 65 i 74 anys, on només un 63,7% dels homes i un 63,5% de les dones l'utilitzen.

² Instituto Nacional de Estadística (2019). *Población que ha usado Internet en los últimos tres meses por grupos de edad*. Recuperat de:
https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_2/10/&file=C4G1.px#!tabs-tabla

Ús d'internet per gènere i grups d'edat



Imatge 2: Ús d'internet per gènere i grups d'edat (2019). Font: elaboració pròpia amb dades de l'INE.

Tot i que l'oferta dins d'Internet és molt gran, dades actuals de l'Estudi General de Mitjans (EGM)³ afirmen que el portal més visitat pels espanyols és YouTube. Segons dades de ComScore⁴, l'any 2018 la plataforma arriba a 28 milions d'usuaris espanyols mensualment, els quals s'hi estan una mitjana de 36 minuts consumint contingut. Això implica que l'abast mensual d'aquesta plataforma sobre la població total espanyola és del 64% i del 88% sobre el nombre d'espanyols que tenen accés a Internet. Seguint el mateix patró que amb la utilització d'Internet, és el grup d'edat comprès entre 18 i 24 anys els espectadors més entregats a la plataforma, els quals fan, de mitjana, un consum de 80 minuts diaris. El segon grup que més estona passa a YouTube són els espectadors d'entre 25 i 44 anys, els quals estan de mitjana 50 minuts diaris. Això i

³ Asociación para la investigación de Medios de Comunicación (2020). *Sitios de internet visitados*. Recuperat de: <http://internet.aimc.es/index.html#/main/sitiosinternet>

⁴ Espinel, Rodrigo (2018). *7 datos sobre el consumo de YouTube en España*.

Producción audiovisual.com. Recuperat de:

<https://produccionaudiovisual.com/produccion-video-digital/consumo-youtube-en-espana/>

tot, l'abast que té YouTube en la població està força ben distribuït entre tots els grups d'edat, ja que es manté quasi en el 80% fins als 54 anys.

Pel que fa al suport on es consumeix més la plataforma, en un 57,2% dels casos els vídeos es visualitzen des del telèfon mòbil, en un 26,3% des de l'ordinador i en un 16,5% des de la tauleta.

En relació amb el consum de revistes amb una tirada mensual, les dades de l'EGM (Novembre de 2019)⁵ afirmen que un total de 7.801.000 d'espanyols les consumeixen. D'entre aquest total, un 1.031.000 d'usuaris consumeixen revistes sobre viatges.

Consumidors industrials

Els consumidors industrials representen gran part dels ingressos de l'empresa, com a qualsevol mitjà basat en internet. En el cas de Pangea, no suposaran l'única font de finançament, ja que té les quotes dels subscriptors, però de totes maneres s'han de tenir molt en compte.

La situació actual de la publicitat online i els anunciants als mitjans digitals és més que bona, però, a més, les perspectives de futur són immillorables. Segons indiquen les estadístiques i els estudis realitzats per Statista sobre l'evolució de la despesa en publicitat digital com a percentatge de la despesa publicitària a escala mundial des de 2018 fins al 2023, les inversions que es fan en publicitat digital augmenten any rere any. Al final d'aquest període, les inversions arribaran a representar aproximadament el 61% de la despesa total, segons l'estudi. Això, juntament amb les declaracions de les empreses que afirmen que l'estat dels anuncis als mitjans en línia va millorant i que a poc a poc es van superant les xifres que es negocien al paper, quelcom impensables fa uns anys, demostra la bona situació d'aquest sector.

⁵ Asociación para la investigación de Medios de Comunicación (2020). *Estudio General de Medios. Revistas*. Recuperat de:
<http://reporting.aimc.es/index.html#/main/revistas>

Les dades que proporciona la plataforma Sortlist⁶ indiquen que els sectors que més inverteixen en màrqueting digital a Espanya són el del turisme, l'alimentació i la tecnologia. De fet, entre aquestes tres sumen el 25% del total de les inversions en publicitat digital i són les empreses d'aquests sectors les que s'emporten més pressupost des dels departaments de màrqueting, arribant a sumar el 32% de la inversió total realitzada.

Cal tenir en compte aquestes dades, ja que el sector al qual es dedica el mitjà és el turisme, quelcom pot beneficiar-la si justament les empreses que treballen en aquest sector són les que més inverteixen en publicitat. Tot i això, s'ha de tenir en compte que els mitjans que acostumen a rebre més ingressos per publicitat són els generalistes i no els temàtics com Pangea. Per aquest motiu, s'ha de centrar més la mirada en la competència ja establerta al sector.

Utilitzant la lògica, es pot pensar que les empreses que poden tenir més interès a anunciar-se a la revista serien: hotels o llocs d'allotjament turístic, restaurants o serveis de càterin, companyies de viatges i aerolínies...

Observant les principals capçaleres del sector hem comprovat que la publicitat que s'inclou en les versions digitals és totalment aleatòria, és a dir, són anuncis que en la majoria de casos provenen de Google AdSense. Així doncs, sorprenentment, no són anuncis de productes o serveis relacionats amb el sector del turisme. Això i tot, en algunes pàgines, com és el cas de la publicació Viajar, sí que s'inclouen espais dedicats exclusivament a promocionar serveis que es poden incloure dins del sector, però sempre de manera puntual. Per tant, la tendència publicitària en aquests mitjans és completament variada i generalment relacionada amb els sectors que més inverteixen en anuncis com l'automobilístic, el joier i el relacionat amb la bellesa i els perfums.

⁶ Jose Manuel. *Estos son los sectores que más invierten en marketing digital*. La cultura del marketing. Recuperat de: <https://laculturadelmarketing.com/sectores-que-mas-invierten-en-marketing-digital/>

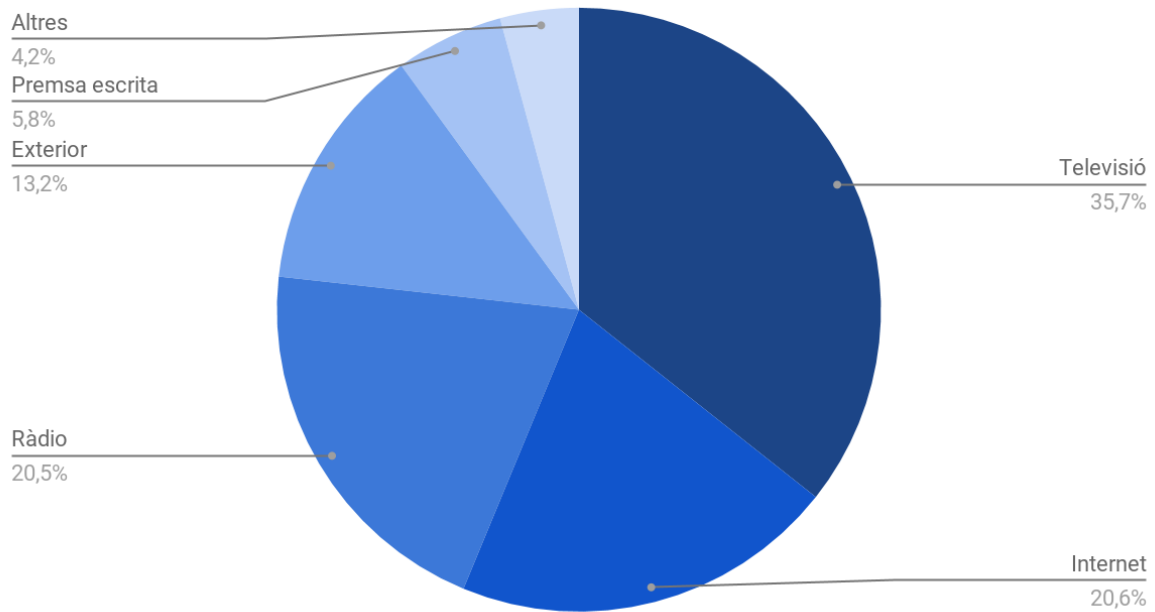
Aquesta tendència es veu reflectida també en les publicacions en paper, que lluny d'omplir els espais publicitaris amb anuncis sobre hotels, aerolínies, restaurants i altres variants del sector turístic - sempre amb algunes excepcions - ho fan amb altres productes com els anteriorment ja mencionats.

Consumidors institucionals

Aquest és el públic menys important per la nostra empresa. Històricament, la publicitat institucional sempre ha reportat més ingressos a la premsa escrita i a la televisió, tot i que aquesta tendència està canviant en els últims anys. Segons dades del Govern d'Espanya exposades en l'Informe 2018 de Publicitat i Comunicació Institucional⁷, aquell any es van realitzar 66 campanyes institucionals, invertint un total de 21.480.443€. Després de la premsa escrita, que va cobrir un 37,88% de les campanyes, els mitjans digitals van ser els que més campanyes d'aquest tipus van rebre: el 24,24%, el que es tradueix en un total de 16 campanyes. Tot i això, no van ser els que més diners van rebre, perquè es van veure superats per la televisió, plataforma que va rebre més inversió en publicitat institucional, sumant un total de 6.739.863€. Internet, tot i ser la segona plataforma amb més inversió per part de la publicitat institucional, va sumar només la meitat dels ingressos que la TV, 3.893.423€, una xifra molt semblant a la que va rebre la ràdio, 3.877.691€. Així doncs, la inversió que reben els mitjans digitals encara està a anys llum d'arribar a ser la mateixa o de superar la de la TV.

⁷ Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. *Informe 2018 de Publicidad y Comunicación Institucional*. Recuperat de:
<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/cpci/Documents/04072019Informe2018Publicidad.pdf>

Despesa en campanyes institucionals per canals



Imatge 3: Despesa en campanyes institucionals per canals (2018). Font: elaboració pròpia amb dades del Ministeri de Presidència.

En relació amb els ministeris, els que més van invertir en publicitat van ser el Ministeri d'Interior, el Ministeri de Presidència, Relacions amb les Corts i Igualtat i el Ministeri de Transició Ecològica. Realment, cap d'aquests ministeris ens interessa especialment, ja que no ens podríem beneficiar de les seves campanyes en el nostre mitjà. A banda dels ministeris, però, les institucions més interessades en el mitjà són les culturals i, sobretot, aquelles especialitzades en l'oci i tot allò relacionat amb els viatges.

A part de tot això, cal destacar que els mitjans que més publicitat institucional reben són els generalistes. Per tant, nosaltres com a mitjà especialitzat rebrem menys ingressos d'aquest tipus i les campanyes que tinguem seran enfocades a un target molt concret.

5.2.2. Anàlisi de la competència (oferta)

El mercat no està format només pels consumidors i els clients del mitjà. Aquests formen la demanda del sector, però hi ha un altre factor a tenir en compte: l'oferta, és a dir, la competència. Per fer un anàlisi de mercat completa, no podem oblidar que s'han de veure quins seran els competidors de Pangea i quina és la seva situació actual. Aquesta anàlisi també permet descobrir què li espera al nostre mitjà als seus primers anys de vida.

En ser un projecte multiplataforma, la competència de Pangea és present a diversos canals. Tot i això, al sector del periodisme de viatges el canal que històricament ha tingut més rellevància és la premsa escrita, més concretament les revistes mensuals. Per aquest motiu, el principal àmbit que s'analitza de la competència són les revistes de viatges en paper. A Espanya actualment hi ha 4 grans revistes de viatges: Viajes National Geographic, Viajar, Traveler i DeViajes. Per realitzar aquesta anàlisi exhaustiva, s'han utilitzat les dades i descripcions proporcionades pels mateixos mitjans a les seves pàgines web i corporatives.

Viajes National Geographic és una revista de viatges editada mensualment des de fa 20 anys. És una de les 3 revistes de la marca National Geographic a Espanya, juntament amb la publicació original i la dedicada a la història. Està centrada en viatges per a tot el món.

VIAJES NATIONAL GEOGRAPHIC	
Audiència (en paper)	634.000 lectors mensuals (Novembre de 2019)
Audiència (digital)	-
Empresa matriu	La revista forma part de la marca National Geographic, editada a Espanya per RBA. RBA és una editorial creada el 1991 dedicada a la publicació de revistes, llibres i col·leccionables. Té presència a diversos països, principalment gràcies als productes National Geographic.

Preu	4,95€/revista. Ofereix subscripcions per un any en tres formats: digital (29,95€), paper (39,95€) i paper + digital (49,95€).
Clients	-
Distribució	En paper principalment, però ofereixen una versió igual a la de paper en digital. També tenen una pàgina web amb continguts exclusius i adaptats al format web. A les xarxes socials, compten amb perfils a Facebook, Twitter, Instagram, Telegram i Flipboard. També tenen previst oferir un newsletter per correu electrònic pròximament. A vegades, publiquen números especials de la revista.
Publicitat	<p>Revista en paper (dades del 2014): Mitja pàgina: 6.380€ Pàgina sencera: 8.510€</p> <p>Web (les 3 de National Geographic): Megabàner (728x90): 50€ (amb vídeo 90€) Robapàgines (300x250): 50€ (amb vídeo 85€) Gratacels (160x600): 50€ Bàner (468x60): 25€ * Preus web en Cost per Mil (CPM)</p>

Viajar és la revista de viatges pionera a Espanya, creada l'any 1978. Dedicada als viatges de tota mena, durant anys va ser la revista líder al territori espanyol.

VIAJAR	
Audiència (en paper)	237.000 lectors (Novembre de 2019)
Audiència (digital)	559.000 usuaris únics al mes (Març de 2019)
Empresa matriu	La revista pertany actualment al Grup Zeta, un dels grups mediàtics més importants d'Espanya. Publiquen un dels diaris amb més èxit a Catalunya i a Espanya: El Periódico, que actualment té molta relació amb Viajar.
Preu	3€ la revista en paper i 1,99€ en versió digital. Ofereixen subscripcions anuals: digital (11,99€) i en paper (29,95€).
Clients	Tenen més lectores dones (65%) que homes (35%). La franja d'edat on tenen més èxit és de 25 a 34 anys, seguida de 35 a 44 anys. Un 56% dels seus lectors viu a les ciutats i un 44% pertany als sectors socioeconòmics més alts. A més, 9 de cada 10 lectors no té càrregues

	familiars (fills petits). També destaquen que els seus lectors solen informar-se i preparar-se molt abans de viatjar.
Distribució	Tenen una revista en paper que també es pot descarregar digitalment. La web publica continguts fets expressament per aquest canal i de més actualitat que la revista. A més, compten amb perfils a Facebook, Twitter i Instagram. A vegades, publiquen números especials de la revista.
Publicitat	<p>Revista en paper (dades del 2016): Mitja pàgina: 5.250€ Pàgina sencera: 7.000€ Doble pàgina: 14.000€</p> <p>Web (dades del 2016): Gigabàner (990x90): 40€ Robapàgines (300x250): 40€ Skin (1440x1800): 100€ * Preus web en Cost per Mil (CPM)</p> <p>Post a xarxes socials: 10.000€</p>

Traveler és una revista de viatges amb un toc diferent, centrada més en les històries darrere els viatges que en els llocs en si.

TRAVELER	
Audiència (en paper)	84.000 lectors (Novembre de 2019)
Audiència (digital)	2.052.522 usuaris únics (Febrer 2020)
Empresa matriu	Condé Nast és un grup editorial especialitzat en la publicació de revistes amb presència a diversos països. A més de Traveler, compten amb revistes com Vogue, Glamour o GQ.
Preu	3,50€ la revista en paper. També ofereixen diferents subscripcions. L'annual costa 28,88€ per l'edició en paper.
Clients	-
Distribució	Ofereixen la revista en paper, que també es pot obtenir digitalment a través de la seva app. A la web publiquen alguns dels articles de la revista adaptats i altres articles exclusius de més actualitat. A les xarxes

	<p>socials, tenen molts perfils: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Flipboard, Pinterest, Tumblr, Spotify, TripAdvisor i Flickr.</p> <p>També disposen d'un newsletter gratuït per correu electrònic.</p>
Publicitat	<p>Revista en paper (dades del 2020):</p> <p>Mitja pàgina: 8.600€</p> <p>Pàgina sencera: 11.200€</p> <p>Web (dades del 2020):</p> <p>Sky: 20€</p> <p>Billboard: 20€</p> <p>Richmedia: 29€</p> <p>* Preus web en Cost per Mil (CPM)</p>

DeViajes és una revista dedicada a descobrir cada mes al lector indrets on poder viatjar. Té un estil més semblant a les guies de viatges que altres publicacions del sector.

DEVIAJES	
Audiència (en paper)	76.000 lectors (Novembre de 2019)
Audiència (digital)	3.647.685 usuaris únics a la web de Elle.es. (Novembre de 2019)
Empresa matriu	DeViajes és una revista del grup Hearst, un conglomerat estatunidenc dedicat a la premsa, tant diaris com revistes. A Espanya tenen publicacions com Elle, ¡Qué me dices! o Car & Driver.
Preu	3€ la revista en paper. Les subscripcions anuals costen 24€ en paper i 20€ en digital.
Clients	El seu públic és majoritàriament adult, amb una edat mitjana de 44 anys. Té més èxit entre les classes mitjanes i altes.
Distribució	La revista es publica mensualment en paper i en digital. La web és una secció de la web de la revista Elle, on es publiquen articles fets exclusivament per aquest canal. No disposen de xarxes socials pròpies.
Publicitat	<p>Revista en paper (dades de 2020):</p> <p>Mitja pàgina: 5.325€</p> <p>Pàgina sencera: 7.100€</p> <p>Doble pàgina: 14.200€</p>

	Web (dades de Elle.es de 2020): Megabàner (980x90): 45€ Robapàgines (300x250): 50€ Leaderboard (728x90): 55€ * Preus web en Cost per Mil (CPM)
--	---

Amb l'expansió de l'internet, han sorgit molts blogs centrats en els viatges des de perspectives diferents. Algunes d'aquestes pàgines aconsegueixen unes xifres altes de visites i usuaris, molt superiors a les versions digitals de les clàssiques revistes en paper. Per aquest motiu també s'han analitzat els 3 principals blogs de viatges al nostre país, basant-se en els que més visites mensuals acumulen.

El primer a la llista és el blog Viajeros Callejeros, un projecte d'una parella gironina que expliquen les seves experiències viatjant per tot el món. La pàgina inclou articles sobre països dels 5 continents. Entre aquestes peces n'hi ha que relaten la seva experiència en un format més similar a una crònica, mentre que altres ofereixen al lector una sèrie de recomanacions i rutes a seguir pels diferents llocs dels quals parlen. El febrer de 2020, la web va acumular un total d'1.340.000 visites. També són presents a les xarxes socials, amb perfils a Facebook, Twitter, Instagram i Pinterest.

Guías Viajar és el segon blog amb més visites, amb un total de 922.000 mensuals. Aquest projecte va ser creat l'any 2008 per un pare i el seu fill per ajudar als turistes a planificar els seus viatges. El seu contingut està més centrat en les recomanacions i consells sobre els diferents destins, més que en les seves pròpies experiències personals. Parlen de destins d'Europa, Àsia, Amèrica i Àfrica, tot i que tenen molt pes a la web els llocs d'Espanya. A les xarxes socials, publiquen continguts a Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest i YouTube.

Per acabar l'anàlisi dels blogs que triomfen al sector del periodisme de viatges, parlarem de Mochileando por el mundo. El blog és una idea d'un espanyol i una italiana que es van conèixer de viatge i des de llavors narren les seves experiències a aquesta web. Els seus continguts estan molt basats en les històries que ells mateixos viuen

per tot el món. Compten amb perfils de Facebook, Twitter, Instagram i Pinterest on promocionen els seus continguts. A més de tot això, tenen 5 llibres publicats (sobre Roma, París, Londres, Índia i Bali) i ofereixen una consultoria de viatges de pagament, on ajuden a la gent a organitzar i planificar els seus viatges.

5.2.3. Estacionalitat del producte

En un sector com el turístic cal fixar-se molt en l'estacionalitat de la demanda i de l'oferta, ja que és un dels aspectes clau d'aquest àmbit econòmic. En el cas de Pangea, com és obvi, aquestes variacions durant l'any també afectaran. Per analitzar com ho faran, cal observar les vendes de les principals revistes de viatges durant els diversos trimestres de l'any i els períodes en els quals els espanyols viatgen més.

Pel que fa a la competència, s'han sumat els lectors de les 4 principals publicacions espanyoles (Viajes National Geographic, Viajar, Traveler i DeViajes) durant el 2019, amb les dades de l'EGM⁸. El període amb més demanda és des de setembre a novembre amb un total d'1.031.000 lectors. Els trimestres de gener a març i d'abril a juny estan igualats per sota, amb poc més de 900.000 lectors. Del període estival no hi ha dades, ja que no es fan les enquestes de l'EGM en aquests mesos. Per tant, es pot observar com els mitjans de viatges ja establerts triomfen més a l'últim trimestre de l'any, entre les vacances d'estiu i les de Nadal.

Pel que fa als viatges, les dades de l'INE mostren que la major part dels viatges que fan els espanyols es fan entre el juliol i el setembre, amb més de 60 milions. A continuació, es troba el període abril-juny amb uns 50 milions i en últim lloc el primer i l'últim trimestre de l'any, que presenten dades similars. Pel que fa als viatges a l'estranger, les dades són molt semblants. L'estiu segueix sent l'estació més escollida per sortir del país, mentre que la primavera i la tardor ocupen el segon lloc a molta distància. Finalment, els espanyols viatgen molt poc a altres estats entre gener i març.

⁸ Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (2020). *Ranking De Revistas Mensuales*. Recuperat de: <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/revistas>

Comparant aquests dos factors es pot veure com els períodes més escollits per viatjar no tenen res a veure amb els que les revistes del sector tenen més lectors. La raó principal per aquest fet pot ser que la gent consumeixi més els mitjans de viatges fora del trimestre estival per preparar-se i documentar-se sobre els llocs als quals volen anar durant les vacances.

Per tant, és possible afirmar que els períodes més beneficiosos per Pangea serien els de primavera (abril-juny) i el de tardor (octubre-desembre), que són quan la gent llegeix més els mitjans de viatges per preparar les seves sortides de les vacances d'estiu i de Nadal, els moments en els quals més es viatja. També pot obtenir bones audiències al trimestre de gener a març, quan el públic fa les previsions de Setmana Santa i comença a fer les d'estiu. El període menys favorable pel mitjà seria precisament el que va de juliol a setembre, ja que és quan la gent viatja més i, per tant, no consumeix els mitjans d'aquest àmbit.

5.2.4. Definició del públic objectiu (*target*)

Un cop analitzat el sector on funcionarà Pangea i tots els elements que afecten la seva demanda i oferta, s'ha d'establir quin serà el públic objectiu al qual es dirigirà especialment, però no exclusivament.

Com s'ha mencionat anteriorment, el públic principal serà l'espanyol, ja que el mitjà serà en castellà i els destins seran europeus. Dins aquesta audiència, el grup d'edat que més viatja és el de 45 i 64 anys, seguit dels grups més joves com el de 30 a 44 i el de 15 a 29. Tot i aquesta dada, les persones que més consumeixen actualment les revistes de viatges són del segon grup, el que comprèn la població d'entre 30 i 44 anys. D'altra banda, als mitjans digitals predominen els joves, és a dir, el grup d'entre 16 i 30 anys.

Tenint en compte tot això, el target del mitjà serà el públic espanyol d'entre 16 i 44 anys que estigui interessat en els viatges i en el turisme. Als mitjans més tradicionals

com la revista, s'espera un major èxit entre les edats més avançades d'aquest grup, mentre que als canals digitals se suposa que els més joves seran el públic majoritari.

5.3. PLA DE PRODUCCIÓ

El pla de producció fa referència a la manera en la qual s'organitza Pangea i quins passos segueix per elaborar i publicar els continguts. Establir un mètode de treball de l'empresa i una rutina de producció són elements imprescindibles perquè aquesta funcioni. És per això que en aquest pla es crearà l'organigrama de l'empresa, s'establiran les tasques que formaran el cicle productiu i s'exposaran els recursos necessaris perquè aquest es pugui portar a terme.

5.3.1. Organització de l'empresa

Pangea és un mitjà de nova creació, el que implica que en els seus primers anys haurà de comptar amb poc personal. Per aquest motiu, la plantilla inicial de l'empresa està formada per 5 treballadors: el director/a, dos redactors, un dissenyador gràfic i un community manager.

Els dos redactors, juntament amb el director, són els encarregats de dur a terme la realització dels continguts en els diferents destins turístics. Aquest grup de 3 persones s'ocupa de planificar els viatges i els continguts que es produiran en aquests, així com de traslladar-se a cada destí. La plantilla la completen el dissenyador gràfic i el community manager de l'empresa, que gestiona els continguts a les xarxes socials. Aquest també s'ocupa dels aspectes relacionats amb la publicitat. A banda, però, es contracta un freelance, encarregat de realitzar mensualment el disseny i la maquetació de la revista. Així doncs, un cop preparats els continguts, són enviats a una persona externa, que s'ocupa de donar-li forma a aquesta per ser, posteriorment, comercialitzada.

Aquestes característiques fan que el sistema organitzatiu de Pangea segueixi el model lineal, és a dir, un model on tant director com treballadors es troben en la mateixa línia de treball. El director col·laborarà amb els treballadors en el funcionament diari de l'empresa, però tot i això, ell sempre estarà per sobre de la resta de la plantilla i tindrà l'última paraula en totes les decisions.

Així doncs, es tracta d'un model que aposta per la bidireccionalitat i la retroalimentació entre els diferents treballadors del mitjà, fent que tant el director com els empleats mantinguin una relació i un contacte directe. Tot i que el director és el màxim responsable, estarà obert a les propostes i opinions de la resta de la plantilla. En ser tan pocs treballadors tampoc existeixen els departaments, tot i que sí que hi ha gent especialitzada en unes tasques determinades.



Els treballadors es complementen entre si, formant un gran equip que, amb el temps, seguirà creixent. Si això succeeix, l'empresa evolucionarà cap a un model lineal complex, on la jerarquia i les relacions de coordinació sí que són més presents i necessàries.

5.3.2. Cicle productiu

El cicle productiu de Pangea s'inicia en el moment en què comencem a produir el producte fins que aquest arriba al consumidor final. A l'hora de definir les tasques i l'ordre en què aquestes s'han de realitzar, s'ha de tenir en compte el dia i l'hora en què han d'estar acabats els productes. A partir d'aquesta data límit, es poden organitzar la resta de fases.

El cicle productiu està vinculat a la periodicitat del mitjà, en aquest cas mensual. Per tant, el cicle productiu principal de Pangea, el qual fa referència a la revista física, els vídeos i alguns dels continguts del web, es desenvolupa mes a mes. Tot i això, en tenir canals que necessiten una actualització constant, com és el cas de les xarxes socials i la pàgina web, Pangea té alguns cicles productius secundaris, els quals són constants, és a dir, de 24 hores.

Cicle de producció principal

Les tasques necessàries per al procés de producció principal - ordenades cronològicament – són les següents:

A. Decisió sobre els temes a tractar

El cicle productiu comença amb l'elecció del tema sobre el qual se centraran els continguts del mes vinent. Aquesta decisió es pren en una reunió on assisteixen tots els membres de l'equip de Pangea. En aquest moment també es revista el cicle productiu de l'empresa per estructurar les tasques a fer i els terminis en els quals han d'estar finalitzades.

Aquesta fase és crucial per organitzar la feina del mes, de manera que se li dedica una jornada laboral completa. Després d'aquest dia, tots els membres de l'equip tenen assignades unes obligacions amb les quals començar a treballar.

B. Recerca d'informació / planificació del viatge

La recerca d'informació i la preparació del viatge són un pas fonamental per poder dur a terme els productes finals. Així doncs, durant aquest període es defineix clarament què es vol mostrar a l'audiència sobre el destí escollit i com ho es farà. Aquesta etapa implica elaborar uns guions previs pels continguts de cada canal - com storyboards, brainstorming... -. A més, hi ha un treball de documentació previ molt important, el qual permet viatjar i parlar sobre el destí amb coneixement.

El desenvolupament d'aquesta tasca es realitza durant una setmana, en la qual tot l'equip s'involucra en la documentació i planificació del viatge.

C. Obtenció de recursos in situ (viatge)

L'eix central del cicle productiu és el viatge. Aquest consisteix a anar al destí seleccionat per obtenir tots els recursos necessaris que ens permetin dur a terme les següents fases. Durant aquesta etapa es gravaran vídeos que serviran per crear el contingut pel canal de YouTube i les xarxes socials, es faran fotografies per la web i

per la revista i obtindrem informació documental in situ per complementar la informació audiovisual.

Els materials que s'extreguin són la base de la producció dels continguts que es publicaran. Així doncs, la feina que es realitzi durant els dies que estem al destí marcarà el full de ruta i el resultat final.

Tot i que en la producció final s'ofereixen rutes de 3 dies, els treballadors es desplaçaran al destí durant 6 dies, quelcom totalment necessari per obtenir tots els mitjans i que el resultat final sigui de la major qualitat possible.

D. Producció de continguts

Aquesta fase forma part de l'etapa de producció, en la qual s'utilitzen els materials que hem obtingut amb anterioritat per elaborar els continguts finals que es publiquen als diferents canals del mitjà. Aquesta etapa requereix una especialització del personal, és a dir, cada treballador se centra en la producció dels continguts del mitjà en el qual està format.

Aquest procés, juntament amb els 3 següents, té una durada de dues setmanes. Aquests dies comporten un elevat volum de feina dins l'oficina, en la qual tots els empleats - tant els fixes com el freelance - han de treballar per obtenir el resultat final dins del termini establert.

E. Revisió de continguts

És un pas fonamental per tal que els continguts publicats no tinguin cap error ni incoherència, tant ortogràfica, com estilística i informativa. Tot i ser un procés important, no es dedica massa temps en aquest punt, ja que la urgència del tancament i la publicació afecta al calendari del cicle productiu.

F. Edició / Maquetació

Un cop tots els continguts han estat revisats, ja estan llestos per ser maquetats i planificats dintre els diferents mitjans. En aquesta fase se li dóna forma al producte final, utilitzant tots aquells materials que hem estat treballant fins ara, en relació amb

el canal en el qual es publicaran. Així doncs, es construeix la revista, s'edita el vídeo pel canal de YouTube, es preparen noves publicacions per les xarxes socials i es treballa en l'estètica i l'organització dels continguts web.

G. Tancament de l'edició i de la maquetació

Aquesta és l'última fase del cicle de producció principal, el qual comparteixen els quatre canals del mitjà. És la data límit en la qual els productes han d'estar llestos per ser publicats. Per complir amb els terminis de distribució dels diversos continguts, cada canal compta amb un cicle productiu secundari que s'inicia a partir d'aquesta data límit i que serveix per fer arribar els productes al públic final.

Cicle de producció secundari - revista

En ser l'únic mitjà físic de Pangea, la revista requereix uns processos específics per la seva distribució i venda als quioscos de tot el país. Aquests passos són executats majorment per empreses externes, però tot i això, des de la redacció del mitjà s'haurà de controlar el seu correcte funcionament.

A. Compaginació (venda dels espais publicitaris)

Els ingressos per publicitat són molt importants i és crucial cuidar-la i donar-li un paper quasi protagonista. Així doncs, el primer que es fa és determinar quins seran els espais dins del mitjà que aniran destinats a la publicitat. Un cop fet això, entra en joc la venda d'aquests. La revista és l'únic canal pel qual no hi ha cap empresa externa que gestioni la venda d'espais publicitaris. És per aquest motiu que cal tenir present que ha de ser la mateixa plantilla de Pangea la que gestioni els negocis d'aquests espais.

Aquesta fase es troba dins del cicle de producció secundari de la revista perquè és exclusiu d'aquest canal, però s'ha de portar a terme durant tot el mes, com més aviat millor. Per això, és important remarcar que aquest procés no s'ha d'executar durant la distribució sinó abans del tancament dels productes finals.

B. Impressió

Un cop tancat el cicle productiu de la revista, s'inicia el procés de distribució. Aquest comença amb la impressió. Com que l'empresa no té una impremta pròpia, s'encarrega aquesta feina a una empresa externa, a la qual s'enviarà la versió final de la revista per obtenir les còpies en paper necessàries.

L'empresa té una data marcada per realitzar aquesta funció, ja que el producte ha d'arribar als punts de distribució respectant els terminis establerts.

C. Transport de les revistes

Les còpies impreses de la revista es fan arribar als diferents punts de venda minoristes a través d'una empresa de distribució.

Aquest procés s'ha de realitzar de la manera més ràpida possible perquè la revista estigui disponible al públic en la data de publicació.

D. Venda al quiosc

Aquest és l'última etapa del cicle productiu, en la qual el producte final entra en contacte directe amb l'audiència. Les persones que ho vulguin poden apropar-se al quiosc a adquirir l'exemplar físic de cada mes.

Cicle de producció secundari - continguts digitals

Pel que fa als continguts digitals, la seva distribució és molt més ràpida i senzilla i no depèn d'altres empreses, sinó que es fa directament des de la redacció de Pangea.

A. Publicació dels continguts

Un cop superada la data de tancament i amb els continguts ja enllestits, es pot procedir a la seva publicació als canals digitals (web, xarxes socials i YouTube). Les eines online permeten deixar preparats els continguts ja finalitzats i programar la seva publicació perquè coincideixin amb la sortida de la revista, fent que tots els continguts del mes estiguin disponibles de manera simultània.

B. Promoció

Quan tots els continguts produïts del mes estan ja disponibles pel públic queda una última tasca a realitzar: la promoció d'aquests. Aquesta es farà principalment a les xarxes socials i abastarà el cicle de producció del mes següent per tal d'obtenir el màxim de públic possible a tots els productes difosos.

5.3.3. Recursos de producció i costos

En aquest punt es defineixen quins són els recursos de producció que l'empresa necessita per funcionar i quins costos, generats per la seva activitat, ha d'afrontar periòdicament.

Localització

La redacció de Pangea es troba en una oficina de lloguer a Barcelona. La seva ubicació ha estat escollida per la proximitat que té respecte als serveis externs necessaris per poder dur a terme la nostra feina, com poden ser impremtes, empreses de distribució... El fet de trobar-se a la capital fa que tinguem moltes opcions amb relació a aquests serveis, de manera que es poden escollir els que millor ens convinguin.

Com ja s'ha mencionat, aquest no és un espai propi, sinó que es tracta d'un lloguer. Aquesta decisió segueix un criteri basat en els primers anys del mitjà, ja que, a curt termini, el lloguer és una opció més rendible que comprar un local. L'elecció del lloguer també ve motivada per les expectatives de creixement de l'empresa. L'oficina escollida ha de ser de les dimensions adequades per 5 treballadors, els que tenim inicialment. Així, tots els membres de l'empresa tenen el seu espai per treballar i el preu s'ajusta més al pressupost de Pangea. La decisió de llogar l'oficina permet tenir més flexibilitat per poder traslladar la redacció a un espai més gran si fos necessari.

El pressupost previst per aquest recurs, segons els preus del portal Idealista⁹, és de 800€ mensuals, és a dir, 9.600€ a l'any.

⁹ Idealista. *Oficines de lloguer a Barcelona*. Recuperat de:
<https://www.idealista.com/ca/alquiler-oficinas/barcelona/eixample/>

Inversions de capital fix

Per acondicionar la redacció de Pangea s'ha d'invertir en capital fix, principalment mobiliari i equips informàtics. Les despeses en mobiliari seran mínimes, ja que d'aquest només es compren els elements bàsics, com són escriptoris, cadires, papereres, una pissarra... Així doncs, les despeses més grans recauen sobre els ordinadors i les impressores. Dels primers se'n compren 5, un per a cada treballador, mentre que d'impressores s'adquireixen dues, per poder imprimir en diversos formats i mides.

Pel que fa al mobiliari, es té previst invertir-hi uns 2.000€, mentre que els equips informàtics augmenten aquesta despesa en 8.000€. Per tant, la suma total del cost del capital fix és d'uns 10.000€.

Costos de capital (amortitzacions)

Les amortitzacions són la depreciació dels béns de capital fix. Es realitzen sobre l'immobilitzat que és propietat de l'empresa, és a dir, sobre les compres i no sobre els lloguers. Per tant, a l'empresa li consten com a despeses. La nostra principal inversió de capital fix és sobre el mobiliari i sobre els equipaments informàtics.

Segons l'Agència Tributària del Govern d'Espanya¹⁰, les amortitzacions serien les següents:

- Mobiliari: 10% d'amortització anual, amb un període de 20 anys de vida útil màxima.
- Equips informàtics: 25% d'amortització anual, amb un període de 8 anys de vida útil màxima.

¹⁰ Agència Tributària. *Taula de coeficients d'amortització lineal*. Recuperat de: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/ca_es/Inicio/ Segmentos /Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml

Aplicant aquests percentatges, trobem que les amortitzacions del mobiliari arribaran als 200€ anuals, mentre que les dels ordinadors i impressores sumaran un total de 2.000€ en cada exercici econòmic. Per tant, les amortitzacions del capital fix seran de 2.200€ a l'any.

Costos d'aprovisionament

El principal cost d'aprovisionament de les empreses sol ser la compra de matèries primeres. En els mitjans de comunicació, aquest fet és menys habitual, però la majoria també recorren a les agències de notícies per obtenir els recursos necessaris que els permetin produir els productes informatius. En el nostre cas, però, no necessitem cap d'aquestes matèries primeres, ja que els nostres propis treballadors obtindran els recursos necessaris per produir els continguts finals.

Tot i no tenir aquests costos d'aprovisionament, sí que hi ha algunes despeses en aquest aspecte com la compra de material d'oficina o la subscripció a les diverses aplicacions informàtiques que necessitem.

El pressupost pel primer any de les despeses d'aprovisionament és de 2.500€, incloent-hi tant el material d'oficina com el programari pels ordinadors.

Costos de personal

Pangea té 5 treballadors en plantilla:

- Director/a amb funcions de producció de continguts
- Productor/a
- Redactor/a
- Community manager
- Dissenyador/a gràfic (especialitzat en mitjans digitals)

A banda, també compta amb un dissenyador/a gràfic freelance que s'encarrega exclusivament del disseny i la maquetació de la revista. Així doncs, els costos de personal han de cobrir les remuneracions de 6 treballadors.

Els salaris dels treballadors de Pangea s'han establert tenint en compte els sous mitjans del sector i els convenis col·lectius establerts per l'estat¹¹. La despesa en salaris i la resta de despeses que l'empresa té en relació amb el personal s'especifiquen en la següent taula:

Càrrec	Tasques principals	Salaris	SS a càrrec de l'empresa	Cost total per l'empresa
Director/a	- Gestionar l'empresa - Producció de continguts - Viatjar als destins per l'obtenció de recursos	42.000€ / any 3.500€ / mes	13.020€ / any	55.020€ / any
Productor/a	- Producció de continguts - Viatjar als destins per l'obtenció de recursos	26.400€ / any 2.200€ / mes	8.184€ / any	34.584€ / any
Redactor/a	- Producció de continguts - Redacció de continguts - Viatjar als destins per l'obtenció de recursos	26.400€ / any 2.200€ / mes	8.184€ / any	34.584€ / any
Community manager	- Gestió de les xarxes socials - Gestió de la comunicació empresarial - Gestió de la publicitat	26.400€ / any 2.200€ / mes	8.184€ / any	34.584€ / any

¹¹ Resolución de 3 de febrero de 2016, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del sector de empresas de publicidad, Boletín Oficial del Estado, 35 § 10473 (2016). Recuperat de: <https://www.boe.es/boe/dias/2016/02/10/pdfs/BOE-A-2016-1290.pdf>

Resolución de 19 de agosto de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal del sector de prensa diaria, Boletín Oficial del Estado, 205 § 94294 (2019). Recuperat de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-12486

Dissenyador/a gràfic	- Disseny i gestió de la pàgina web - Edició de vídeos	22.800€ / any 1.900€ / mes	7.068€ / any	29.868€ / any
Freelance: dissenyador/a revista	- Disseny i maquetació de la revista	500€ / mes 6.000€ / any (previsió)	A càrrec del treballador	6.000€ / any

Les dades d'aquesta taula reflecteixen que Pangea té unes despeses totals de personal de 194.640€ anuals, sumant salaris i cotitzacions a les administracions públiques.

Subministraments

Com tota empresa, Pangea necessita uns subministraments bàsics a la seva seu. Aquests serveis inclouen l'electricitat, l'aigua, el gas, el telèfon fix i la connexió a internet.

Pels subministraments bàsics (llum, gas i aigua) es contracta la tarifa d'Endesa¹² per empreses, que costa uns 70€ al mes. D'altra banda, la connexió a internet per fibra òptica i el telèfon fix de l'empresa formen un altre pack al qual es destinaran 40€ mensuals, en la tarifa que ofereix Movistar¹³.

Per tant, la suma total de les despeses en subministraments arriba als 1.320€ anuals.

Costos de comercialització i distribució

Les despeses de comercialització dels productes finals de l'empresa es concentren sobretot en la distribució de la revista, l'únic mitjà físic de Pangea.

El primer pas per poder distribuir la revista és imprimir tots els exemplars. Com ja s'ha mencionat amb anterioritat, es contracta els serveis d'una impremta externa,

¹² Endesa. *Luz y gas para tu empresa*. Recuperat de: <https://www.endesa.com/es/empresas>

¹³ Movistar. *Telefónica Empresas*. Recuperat de: <http://www.movistar.es/empresas/>

Marcaprint¹⁴, per realitzar aquesta tasca. Tenint en compte que s'imprimeixen un total de 3.200 exemplars al mes - amb relació a les previsions de vendes -, el cost final d'aquest servei és de 2.150€ mensuals, el que suma un total de 27.950€ l'any.

Finalment, per poder posar la revista a disposició del públic cal distribuir-la entre els diferents punts de venda. Aquest procés té un cost del 20% del PVP de cada revista, que en el nostre cas equival a 0,70€ per exemplar. Tenint en compte les vendes previstes que tindrà Pangea, la despesa de distribució i venda als quioscos és de 2.100€ al mes, fent un total de 27.300€ anuals.

Un altre dels canals del mitjà és la pàgina web, un espai que actua d'enllaç a la resta de canals i on es publiquen continguts de manera constant en relació amb el número de cada mes. Per poder crear-la i que aquesta funcioni és necessari disposar d'uns servidors o *hosts* on poder-la allotjar i d'un domini que permeti a l'audiència localitzar-la i consultar-la. Per aquest servei també s'ha de contractar a una empresa externa, en aquest cas Ionos¹⁵, i té un cost d'uns 70€ anuals.

Costos generals d'administració

L'administració i totes les gestions que s'hagin de fer relacionades amb l'empresa les portarà la gestoria externa Ayuda T Pymes¹⁶, la qual s'ha contractat. El seu cost mitjà mensual és de 50€.

A banda d'aquest, Pangea compta amb un altre cost d'administració: l'assegurança empresarial. Aquesta assegurança, contractada amb Allianz¹⁷, té un preu de 100€ mensuals.

Tot això implica un cost total anual de 1.800€ en les despeses d'administració de l'empresa.

¹⁴ Marcaprint. *Revista de calidad profesional con tamaño A4*. Recuperat de: <https://www.marcaprint.com/revistas-grapadas/revistas-a4.html>

¹⁵ Ionos. *Alojamiento web*. Recuperat de: <https://www.ionos.es/alojamiento/alojamiento-web>

¹⁶ Ayuda T Pymes. *Asesoría empresas*. Recuperat de: <https://ayudatpymes.com/asesoria>

¹⁷ Allianz. *Seguros para empresas*. Recuperat de: <https://www.allianz.es/seguros-para-empresas>

Altres costos de producció

Aquí estan incloses les despeses que no estan representades per cap altra categoria que, en el cas de Pangea, es tracta únicament dels viatges que es realitzin per poder elaborar els continguts finals. Aquesta és una despesa molt important per l'empresa, ja que el resultat final depèn molt d'aquesta etapa del procés productiu.

L'equip que es desplaça als indrets està format per 3 persones i requereix els materials tècnics adequats per poder obtenir els recursos. Tenint en compte tot això, el pressupost mitjà destinat a cada viatge és d'uns 4.000€. S'ha de fer un viatge al mes, fet que deixa un total de 12 viatges a l'any i un cost total aproximat de 48.000€ per aquest concepte.

5.4. PLA PUBLICITARI

El pla publicitari serveix per analitzar la comunicació empresarial de Pangea amb els seus públics i per definir les directrius i estratègies que aquesta seguirà en relació amb l'àmbit comunicatiu i publicitari.

Per fer-ho, establim la Bíblia corporativa i elaborarem el pla de comunicació inicial del mitjà.

5.4.1. Caràcter corporatiu

Per definir el caràcter i el model que segueix l'empresa, cal realitzar una Bíblia de la marca, en la qual es defineixen els principis bàsics que té aquesta i sobre els quals s'ha de regir. Aquest apartat inclou la visió, és a dir, l'ideal de l'empresa, la seva raó de ser; la missió, el ciment i la guia sobre el qual descansen totes les decisions de l'empresa i els valors, les conviccions i filosofies sota les quals l'empresa pretén arribar a l'èxit. A banda, en aquesta també es defineixen l'actitud i el caràcter, és a dir, el to que utilitza l'empresa i la seva definició més personal, respectivament.

Visió

Transformar els viatges en experiències menys superficials i més introspectives i redescobrir aquest món des de l'encant de tot allò oblidat.

Missió

Mostrar al públic l'essència d'aquells indrets perduts entre tanta concentració turística causada per les tendències temporals del sector dels viatges.

Valors

- **Responsabilitat sociocultural:** promourem el respecte a les societats sobre les quals tractem i contribuïrem al seu desenvolupament, tant social com cultural.
- **Innovació:** oferirem al nostre públic una nova forma de viatjar poc vista al sector, basada en el descobriment d'indrets desconeguts i poc explotats.

- **Multimedialitat i adaptabilitat:** crearem continguts en diversos formats i canals, oferint al públic la possibilitat de consumir-los com, quan i on vulguin. A més, estarem al dia de les noves tecnologies i innovacions.
- **Compromís amb els stakeholders:** ens comprometem amb el nostre públic a oferir-los productes de la màxima qualitat i estar en constant comunicació amb ells, generant un feedback entre ambdues parts.

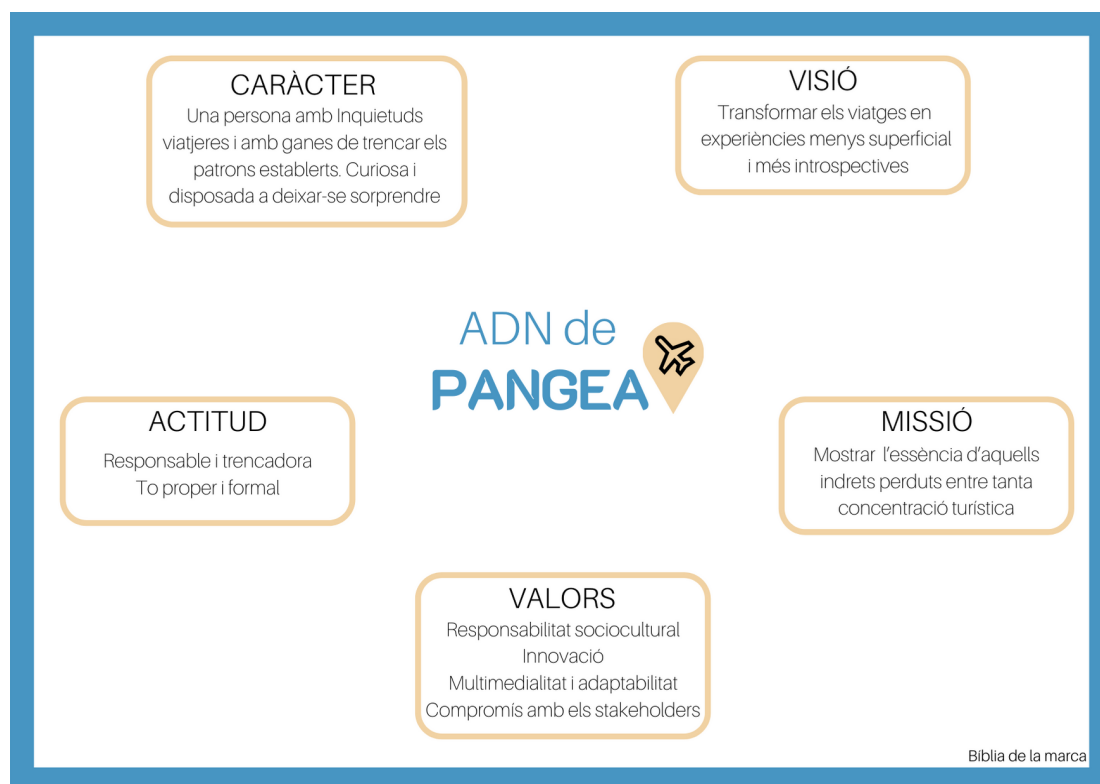
Actitud

Responsable i trencadora, però sense sortir de les formes tradicionals, marcades històricament per altres mitjans.

To proper i formal, buscant l'empatització amb l'audiència però sense perdre la rigorositat del to periodístic.

Caràcter (si fos una persona)

Una persona amb inquietuds viatgeres i amb ganes de trencar els patrons establerts. Curiosa i disposada a deixar-se sorprendre per nous descobriments.



Imatge 4: ADN de Pangea. Font: elaboració pròpia

5.4.2. Imatge corporativa

Per ser reconeixible per a tots els públics i reforçar la identitat de la marca, cal que Pangea tingui una imatge corporativa ben definida. El logotip, els colors i les indicacions estilístiques establertes serveixen per donar cohesió a tot el projecte multiplataforma de Pangea i a crear una identitat corporativa clara i diferenciada, un factor fonamental en un mitjà de nova creació.

Tots els canals i els continguts publicats pel mitjà segueixen la mateixa estètica, apostant per formes i estils frescos i agradables a la vista. Els colors identificatius del mitjà són el blau marí (#4795C2) i el beix (#F1D2A3). El primer és una tonalitat que representa la voluntat de conèixer i aprendre i seguir descobrint contínuament. Pel que fa al beix, és un color clàssic, tranquil i relaxant, però també molt flexible.



Imatge 5: Logotip de Pangea. Font: elaboració pròpia.

El logotip està format per dos elements. El primer és el nom Pangea en blau amb la tipografia K2D, un tipus de lletra modern i alhora fàcil de llegir a primera vista. Al nom del mitjà li acompanya un símbol d'un marcador de GPS i de mapes digitals de color beix amb un avió dintre de color negre, utilitzant simbologia característica en els viatges d'avui en dia.

Depenent del mitjà i de l'emplaçament el logotip té diverses versions¹⁸ que s'adapten a totes les situacions en les quals s'ha d'utilitzar, incloent-hi els dos elements per separat.

¹⁸ Veure Annex 1

Els estils i tipografies dels textos publicats segueixen la mateixa línia del logotip, apostant per tipografies modernes, tot i que, òbviament, són més llegibles i estàndards. Els tipus de lletra utilitzats també varien entre els diversos canals, adaptant-se a cada mitjà. Per exemple, als vídeos les lletres són més senzilles i fàcils de llegir, mentre que a la revista apostem per tipografies més clàssiques i recarregades ornamentalment.

Les publicacions a les xarxes socials també segueixen aquestes pautes el màxim possible. Tot i això, el disseny d'aquests perfils i continguts depèn, en gran part, de les possibilitats que ens ofereixi cada plataforma.

5.4.3. Pla de comunicació

Un cop definides la marca i la filosofia de l'empresa és el moment d'elaborar el pla de comunicació, el qual serveix per marcar uns objectius comunicatius i les conseqüents accions que es duran a terme perquè aquests es compleixin. Tenir clares les estratègies a seguir i el moment exacte en què es duran a terme és fonamental perquè tots els tipus de comunicació de l'empresa siguin exitoses.

Diagnòstic de necessitats comunicatives

Pangea és un mitjà de nova creació i totes les seves accions estan enfocades a la seva principal necessitat: donar-se a conèixer entre el públic i assentar-se com una marca de referència dins del sector. Per aconseguir aquests objectius, cal una bona preparació prèvia i d'un bon pla de comunicació, que guiï les accions i decisions a prendre per l'empresa en tots els àmbits de la comunicació i la publicitat. Tots els passos que es realitzen en termes de comunicació han de concordar amb els valors i la filosofia de l'organització, explicats anteriorment.

Si aquesta empresa vol arribar a un públic objectiu, enfortir la seva imatge i definir el seu propi estil per destacar respecte de la competència, ha de dissenyar un pla de comunicació, un full de ruta d'acord amb els seus objectius i valors, que englobi el context intern i extern.

L'estratègia a seguir per complir tots aquests objectius s'ha a basar en tenir un missatge clar i concret que es transmeti i repeteixi a l'audiència, per tal de calar en aquesta i fer de Pangea un element que la gent tingui en compte dins l'àmbit dels viatges. Així doncs, la comunicació de l'empresa segueix la denominada regla "SMART": establir objectius 'Specific' (específics), 'Measurable' (mesurables), 'Achievable' (assolibles), 'Result-Oriented' (orientats a resultats) i 'Time-limited' (establerts per un període de temps determinat)¹⁹.

Per a transmetre els seus valors i objectius, també es necessita establir els canals de comunicació més adients perquè els missatges arribin a tots els seus stakeholders, adaptant-se i adequant-se a aquests.

Pel que fa als públics interns i a la comunicació interna, s'ha de tenir en compte als 5 treballadors habituals de l'empresa. Aquests han d'establir bones vies de comunicació que permetin a tots ser coneixedors de les decisions que es prenen per poder dur a terme el cicle productiu de l'empresa amb la major eficàcia i eficiència possible.

En relació amb la comunicació externa, cal diferenciar entre els tres públics als quals es dirigeix Pangea:

- Els **consumidors**, que són els que adquireixen els productes pel seu consum propi. En aquest cas són principalment els subscriptors i els lectors de la revista.
- Els **clients**, que utilitzen els serveis que els ofereix l'empresa per obtenir un benefici propi. En el cas de Pangea, són aquelles marques que compren espais publicitaris al mitjà.
- Els **mitjans**, en els quals es publicitarà la nostra empresa.

¹⁹ Resola, Silvia. *Regla SMART: objetivos 'inteligentes' para conseguir resultados eficaces*. Dédalo Comunicación. Recuperat de:
<https://www.dedalocomunicacion.com/regla-smart/>

Identificar-los serveix al mitjà per determinar de forma detallada i clara quins són els missatges que volem transmetre a cadascun d'ells per complir tots els objectius que els incumbeixen.

Finalment, l'empresa ha d'estar preparada comunicativament per poder afrontar situacions i problemàtiques de tota mena i saber aprendre i créixer arran d'aquests moments crítics.

Objectius

A partir del diagnòstic de les necessitats comunicatives de Pangea, es defineixen els objectius en l'àmbit intern, extern i corporatiu. Per cadascun dels objectius, es proposen unes estratègies específiques a seguir.

Interns:

- Potenciar la comunicació entre el personal de l'empresa.

Externs:

- Promoure les subscripcions de la revista en format digital.
- Fidelitzar un conjunt d'anunciants pels espais publicitaris del mitjà.
- Fomentar l'ús i la comunicació amb les eines digitals (web, xarxes socials i YouTube).

Corporatius:

- Posicionar-se com un mitjà de referència dins del sector
- Capacitat d'afrontar situacions de crisi
- Generar un missatge i una imatge uniforme de l'empresa de cara als stakeholders

Accions i estratègies de màrqueting

Comunicació interna

- **Potenciar la comunicació entre el personal de l'empresa**

Ús de Slack: Slack²⁰ és una aplicació que permet organitzar i digitalitzar la comunicació dins les empreses. Tots els treballadors de l'empresa poden comunicar i rebre notícies en els xats i canals compartits que ofereix l'aplicació. A més, Slack també permet realitzar videotrucades, així com enviar fotografies, vídeos i missatges a través del xat. L'eina també permet vincular comptes d'altres aplicacions com Google o Outlook, per tenir una vista unificada de tot el que el treballador necessita saber.

Potenciar les reunions d'equip: a banda de la reunió planificada per l'inici de cada cicle productiu, és molt important organitzar diverses reunions d'equip durant aquest període, en les quals es posin sobre la taula idees, opinions i pensaments de manera que tothom se senti inclòs dins del grup i amb la llibertat de poder opinar i decidir. Es tracta de democratitzar la redacció el màxim possible.

Comunicació externa

- **Promoure les subscripcions de la revista en format digital**

Newsletter: crear una bona estratègia amb relació a la newsletter ajudarà a aconseguir nous subscriptors. Així doncs, és important pensar en butlletins diaris o setmanals, crear alertes quan hi hagi novetats i altres accions sobre continguts que generin moviment i facin créixer la nostra base de dades. El que ajudarà a aconseguir l'objectiu és ser constants respecte a la newsletter i promoció via online.

²⁰ Slack. Recuperat de: https://slack.com/intl/es-es/?eu_nc=1

Ofertes i promocions: oferir descomptes i promocions sobre els preus de les subscripcions per atreure els usuaris més indecisos o els menys habituals al nostre mitjà. Les promocions es basen en descomptes econòmics o incentius (regals) per subscriure's, sempre buscant promoure més la modalitat anual. Aquestes ofertes també ajuden a fidelitzar l'audiència durant períodes més llargs.

Optimitzar les oportunitats de conversió: facilitar el procediment necessari perquè l'audiència pugui subscriure's. Si el procés és massa llarg o enrevessat els usuaris perden l'interès i acaben deixant-ho córrer i no se subscriuen. En canvi si es facilita i s'escurça aquest procés s'aconsegueix una major taxa de subscriptors. Per aconseguir-ho, cal introduir enllaços que dirigeixin directament a la web de subscripcions des del blog, les xarxes socials, els newsletters... A més, un cop iniciat el procés de subscripció, aquest ha de ser curt i senzill, que es pugui fer en pocs minuts i sense demanar més dades de les necessàries.

Feedback amb els subscriptors: conèixer els motius pels quals els usuaris decideixen cancel·lar la subscripció amb el mitjà és essencial per buscar maneres de millorar i evitar que això succeeixi. Per tant, una bona manera de fer-ho és contactar amb aquests subscriptors cancel·lats i interessar-se pels motius que els han portat a prendre aquesta decisió. Es tracta d'intentar millorar la vinculació dels usuaris al mitjà per evitar que disminueixi la base de dades i trobar patrons comuns entre els usuaris que no se subscriguin per realitzar accions enfocades directament cap a aquest públic. També cal conèixer l'opinió dels usuaris que segueixin subscrits per saber com es pot millorar el mitjà i les opcions que ofereix als subscriptors.

- **Fidelitzar un conjunt d'anunciants pels espais publicitaris del mitjà**

Prioritzar els contractes a llarg termini: el que més interessa al mitjà és firmar contractes publicitaris per períodes llargs. Per això, és millor prioritzar les empreses anunciantes que vulguin comprar espais publicitaris per diversos mesos o anys abans

que les que només volen fer una campanya temporal de poca duració. Tot i això, és obvi que el mitjà ha de comptar amb publicitat dels dos tipus.

Ofertes, promocions i packs: per aconseguir el major nombre de contractes llargs, es poden oferir ofertes i promocions a aquelles empreses que tinguin la intenció d'anunciar-se a Pangea. Aquestes consistirien principalment en descomptes sobre el preu final, sent més econòmic com més llarg sigui el compromís de l'empresa que es vol publicitar.

Feedback amb els anunciants: la publicitat és una font d'ingressos molt gran, de manera que s'ha de cuidar de la millor forma possible la relació del mitjà amb els anunciants. Per això, cal tenir en compte les seves opinions i les seves crítiques per millorar la gestió dels espais publicitaris de Pangea.

- **Fomentar l'ús i la comunicació amb les eines digitals (web, xarxes socials i YouTube)**

Fomentar la participació de l'audiència: aprofitar les eines que ofereixen els recursos digitals, sobretot les xarxes socials, per fomentar la interacció i la participació dels usuaris. Una bona manera de fer-ho és mitjançant sortejos, enquestes i publicacions que requereixin la seva acció i opinió. A la vegada és fonamental respondre els comentaris i generar un feedback per generar una comunitat entre el mitjà i la seva audiència.

User Centred Design: oferir una web creada amb l'objectiu d'oferir alts graus d'usabilitat, experiència d'usuari i interactivitat. Una de les característiques bàsiques d'una bona web és que sigui eficaç, és a dir, que l'usuari pugui trobar de forma ràpida i senzilla allò que busca, de manera que la seva visita es converteixi en una bona experiència. També és important que hi hagi elements d'interacció amb aquests i que se sentin que formen part d'aquesta.

Comunicació corporativa

- **Posicionar-se com un mitjà de referència dins del sector**

Oferir contingut de qualitat: per convertir Pangea en un mitjà de viatges de referència cal que ofereixi un contingut a l'alçada de la resta de mitjans i de les expectatives del públic. L'aposta per la qualitat és vital perquè el mitjà triomfi i trobi el seu lloc en el mercat.

Diferenciar-se dels altres mitjans: la diferenciació és un aspecte clau sense el qual Pangea no podrà arribar a ser una referència. No pot oferir el mateix que la competència, ja que així no aconseguirà un públic fidel. El que principalment diferencia Pangea és el fet que només tracta viatges de curta durada a destins europeus, una idea que no utilitza cap altre mitjà del sector. A més, l'aposta per la qualitat i la multimedialitat de Pangea també són elements que el diferencien i li atorguen un valor únic allunyat de la resta.

Treballar en el SEO: per donar a conèixer i posicionar Pangea com un mitjà de referència dins el món dels viatges, també és molt important tenir en compte el SEO dins els buscadors d'internet. Aconseguir aparèixer a les cerques orgàniques de les paraules claus relacionades amb el sector pot convertir l'empresa en un referent, fomentar la difusió dels continguts, atraure visites i generar confiança. En aquest aspecte són vitals els títols, les paraules clau i les descripcions del lloc web i dels perfils a les xarxes socials i a YouTube.

- **Capacitat d'afrontar situacions de crisi**

Creació d'un pla de crisi: aquest pla ajudarà l'empresa a actuar de forma més efectiva davant les situacions adverses, minimitzant les pèrdues econòmiques i la pèrdua de

reputació social i de prestigi davant els stakeholders. Però, abans, cal dur a terme un seguit d'accions:

- Formar un comitè de crisi: aquest equip és l'encarregat de valorar i analitzar l'abast de la situació, detectar l'origen d'aquesta i decidir les accions que es realitzaran per solucionar-la de la millor manera possible.
- Nomenar un responsable: dins del comitè de crisi s'ha de seleccionar una persona que sigui l'encarregada de donar la cara en les situacions complicades. Aquesta persona serà la que comunicarà a tots els stakeholders les decisions que es prenguin i transmetrà tots els missatges que des de l'empresa es volen enviar. Així doncs, ha de ser una persona que tingui facilitat per prendre decisions i que tingui capacitat comunicativa. Per aquest rol es necessita una persona proactiva i responsable.
- **Generar un missatge i una imatge uniforme de l'empresa de cara als stakeholders**

Storytelling: explicar la història de la marca per mostrar la seva personalitat, cridar l'atenció dels usuaris i generar emoció, és a dir, crear un storytelling. D'aquesta manera, aquests també podran conèixer, d'una forma més atractiva, d'on ve la marca i cap a on es dirigeix, així com les seves característiques. Aquesta és una bona manera de connectar amb el públic i aconseguir fidelització.

Uniformitat amb la imatge i els estils corporatius: mantenir la imatge corporativa entre els diferents canals és vital per generar un missatge únic que s'identifiqui amb la marca de Pangea. Per això, és important utilitzar el logotip i els mateixos estils en tots els continguts que es publiquin, de cara al fet que l'audiència pugui identificar-los clarament amb el mitjà.

Cronograma d'accions

Totes les accions mencionades a l'apartat anterior fan referència a estratègies que es desenvoluparan contínuament en el funcionament del mitjà. Això, però, no impedeix que algunes d'elles s'iniciïn en els primers moments del mitjà i altres ho faran més a llarg termini, en els pròxims anys. Així doncs, en la següent taula s'estableix el moment exacte en el qual es començaran a dur a terme cadascuna d'elles, però, com ja hem dit, la seva execució se seguirà durant a terme ininterrompudament.

Període	Accions
Creació i primeres setmanes	<ul style="list-style-type: none">- Ús de Slack- Potenciar les reunions d'equip- User Centred Design- Oferir contingut de qualitat
Primer any	<ul style="list-style-type: none">- Newsletter- Ofertes i promocions (subscripcions)- Optimitzar les oportunitats de conversió- Feedback amb els subscriptors- Feedback amb els anunciants- Fomentar la participació de l'audiència- Treballar en el SEO- Uniformitat amb la imatge i els estils corporatius
Llarg termini (següents anys)	<ul style="list-style-type: none">- Prioritzar els contractes a llarg termini- Ofertes, promocions i packs (anunciants)- Diferenciar-se dels altres mitjans- Creació d'un pla de crisi- Storytelling

Pla de crisi

Una part essencial del pla de comunicació és el pla de crisi, amb el qual s'elaboren i s'estableixen unes pautes d'actuació i un protocol per quan l'empresa es trobi en situacions compromeses i tingui problemes comunicatius, siguin de caràcter intern o extern. En els mitjans de comunicació, aquest pla és encara més important, ja que són empreses que estan en contacte continu amb els seus stakeholders i tenen una imatge pública i una reputació que han de mantenir per sobre de tot.

Principis d'actuació

Existeixen diverses formes d'afrontar una crisi i escollir quin principi d'actuació seguirà l'empresa en un cas com aquest és fonamental pel futur d'aquesta i la resolució del problema.

Així doncs, davant d'una situació de crisi, Pangea actuarà basant-se en l'estratègia denominada accessible, la qual es caracteritza per estar oberta al diàleg quan sorgeixen els problemes. Així doncs, aquesta es basa en els següents principis:

- **Confessió:** en el cas que la crisi sigui interna i Pangea sigui acusat d'una actuació irregular, l'empresa optarà per la confessió, és a dir, assumirà la responsabilitat i proporcionarà tota la informació que es demani des de les autoritats o els mitjans de comunicació.
- **Negació:** en el cas que l'acusació sigui falsa, l'empresa optarà per la negació, és a dir, negarà els fets públicament, sempre aportant proves que demostrin la seva innocència.

Gabinet de crisi

El gabinet de crisi és un organisme fonamental a l'hora de gestionar els moments complicats i dur a terme les estratègies previstes a aquest pla.

Aquest gabinet està encapçalat pel director/a, que també és qui actua de portaveu i dona la cara davant l'opinió pública en els moments de crisi. El comitè també compta amb un dels productors que ajuda a la presa de decisions i amb el community

manager. Aquest últim és l'encarregat de portar a terme les accions que es decideixin als mitjans digitals, especialment a les xarxes socials.

Tot i la constitució d'aquest gabinet, també es tindran en compte les opinions i aportacions de tots els treballadors de Pangea, sempre respectant que la decisió final correspon a aquestes tres persones.

Possibles casos de crisi

Crear un llistat dels possibles problemes que poden provocar una crisi a Pangea ajuda a poder anticipar-se a aquests inconvenients i a resoldre'ls més eficaçment i amb el menor perjudici. Així doncs, aquestes són algunes de les crisis que podria patir la marca:

- Acusacions al mitjà de plagi o de publicar informació falsa.
- Un escàndol públic provocat per algun dels continguts publicats.
- Rebre crítiques de part d'una persona o institució amb la qual es va treballar.
- La impossibilitat de viatjar per obtenir els recursos informatius per causes externes a l'empresa.
- Una crisi econòmica que redueixi dràsticament el consum.
- Crítiques negatives massives per les xarxes socials.

Guia d'actuació

En quan es detecta una possible situació adversa, s'han de seguir uns passos que s'estableixen a aquest pla. El primer consisteix a estudiar la magnitud del problema i decidir si es considera una crisi o no. Si finalment és decretada com a tal, s'haurà d'activar el pla de crisi i totes les accions establertes anteriorment com a protocol d'actuació. El més important en aquest cas és que cada membre del gabinet de crisi tingui clares quines són les seves funcions i dugui a terme les feines que té assignades, de manera que el problema es pugui resoldre de la manera més ordenada i eficaç possible.

La realització de tots aquests passos ordenadament permetrà a l'empresa donar una resposta a les acusacions de forma ràpida, un altre dels factors clau per poder solventar la situació i tornar a la normalitat el més ràpid possible. Així doncs, el mitjà ha de preparar les informacions que vol transmetre als mitjans de comunicació i als seus públics en el format que trobi més adient, ja sigui mitjançant un comunicat oficial, una roda de premsa... Tot i que aquestes decisions han de ser les més ràpides possible, és important que l'empresa no caigui en la precipitació i cometi errors o incoherències que perjudiquin el pla i les accions que s'estan seguint per resoldre la crisi.

És essencial, però, que l'empresa no es quedi en silenci. Així doncs, Pangea haurà de transmetre un missatge clar i coherent que ajudi a millorar la situació i eviti un possible deteriorament de la seva imatge pública.

En el cas que la crisi sorgeixi exclusivament per les xarxes socials del mitjà, es realitzaran accions específiques per aquest tipus d'inconvenients. El principal encarregat de gestionar aquestes crisis serà el community manager, ja que és la persona que des del primer moment treballa en aquestes. Aquest, però, ha de comptar amb el suport i el vist-i-plau de la resta del gabinet de crisi. La majoria de problemes provinents de les xarxes socials consisteixen en crítiques al mitjà que es respondran en el cas de ser constructives i formulades educadament i s'ignoraran quan siguin destructives (haters). Si aquestes últimes comencen a ser excessives, llavors es prepararan accions per aturar-les.

Finalment, l'últim pas a seguir un cop acabada la crisi és realitzar una avaluació de com aquesta ha afectat l'empresa així com de l'actuació que s'ha portat a terme durant el seu desenvolupament. Això permetrà aportar propostes de millora per possibles crisi futures.

Avaluació

Els sistemes i indicadors d'avaluació posteriors són fonamentals per veure l'efectivitat del protocol de crisi.

Una forma de veure si les accions realitzades durant la crisi han sigut efectives o no és comprovar si el públic i els usuaris del mitjà es mantenen o han disminuït després d'aquesta, és a dir, si es manté el nombre de subscriptors, els seguidors a les xarxes socials i els usuaris i visites a la web. Aquestes dades reflectiran si la crisi ha estat ben gestionada o si s'han d'aplicar millores per futures situacions semblants.

Aquestes estadístiques es complementaran amb enquestes realitzades als nostres subscriptors, amb les quals es vol conèixer la seva opinió sobre el succeït. En aquestes enquestes es realitzaran preguntes sobre la gestió de la crisi i també altres preguntes qualitatives relacionades amb l'empresa i el mitjà en si. Amb aquesta acció es vol implicar als nostres consumidors i fer-los veure que la seva opinió és fonamental pel funcionament del mitjà; es tracta de fer-los partícips i aconseguir-ne la fidelització absoluta.

Igualment, el nombre d'anunciants que es vulguin publicitar i els ingressos provinents d'aquest aspecte també seran indicadors de com valoren els nostres stakeholders la gestió de la crisi en qüestió. De la mateixa manera que amb els subscriptors, les seves opinions també ens seran molt útils per millorar de cara a les decisions que es prenguin a futures crisis.

Finalment, si l'empresa actua sempre des de la transparència i el diàleg, els seus clients i consumidors ho aniran veient amb el pas del temps i les crisis que es presentin. D'aquesta manera, la seva opinió cap a Pangea serà més positiva.

Pla de recuperació

Després de tota crisi, l'empresa ha d'iniciar un període de recuperació per poder tornar a la normalitat. Les característiques i duració d'aquest termini varien segons el tipus de crisi que afronti l'empresa, però totes tindran certs elements en comú.

La tornada a la normalitat ha de ser la prioritat en el període post-crisi. Aquest s'ha d'intentar assolir el més ràpid possible perquè l'empresa no pateixi greus conseqüències, especialment econòmiques. Les crisis que pugui patir Pangea són molt diverses i de diferents graus de gravetat. Per això, els temps objectius de recuperació (RTO) per cada una seran diferents i s'haurà d'analitzar in situ. Estimem que per les crisis més lleus el termini de tornada a la normalitat és d'entre una i dues setmanes, mentre que aquelles situacions més compromeses requeriran uns quants mesos de feina si es vol aconseguir tornar a estar en les mateixes condicions que anteriorment.

Les accions a prendre per assolir aquest període de recuperació també variaran segons el tipus de crisi que l'empresa estigui patint. Per aquest motiu, les decisions concretes sobre el camí a seguir després d'una situació complicada s'hauran de prendre en el moment d'afrontar aquesta tornada a la normalitat, ja que ara és impossible establir unes pautes comunes a causa de les diferents naturaleses de les crisis que es poden afrontar.

Tot i aquestes variacions, hi ha certs aspectes que totes les crisis comparteixen: aquelles accions que s'han realitzat per resoldre la situació i que han funcionat s'hauran de potenciar pels futurs entrebancs que tingui l'empresa, i aquelles que no han ajudat a superar la crisi hauran de ser substituïdes per noves estratègies que sí que ho facin. Aquestes modificacions del pla de crisi es faran segons el que dictaminin els resultats dels mecanismes d'avaluació, descrits en l'anterior apartat.

Pressupost

El pressupost és un apartat fonamental del pla de comunicació perquè estableix els recursos econòmics que s'utilitzaran per dur a terme tota la gestió de la publicitat i les estratègies de màrqueting anteriorment plantejades.

Les despeses més grans en publicitat es realitzen durant els primers mesos de vida del mitjà, quan s'ha de donar a conèixer al públic. Els anys següents, aquestes passen a estar condicionades per l'estacionalitat del producte, ja que les inversions més grans en accions publicitàries es realitzaran durant els períodes en què el mitjà té millors previsions d'audiència, és a dir, a la primavera i a la tardor. Així doncs, tot i que el pressupost és anual, la despesa en publicitat no és lineal al llarg d'aquest, sinó que mostra pics més alts i altres de més baixos.

Com ja s'ha explicat, les estratègies de màrqueting de Pangea es basen en tres accions: la publicitat online, tant a mitjans digitals com a altres tipus de llocs web, la publicitat a la premsa escrita i les col·laboracions amb bloggers o influencers del sector dels viatges.

La publicitat en la premsa escrita és la que més despesa genera i, possiblement, la que permet arribar a més gent. Per aquest tipus de promoció es destinen 50.000€ anuals, que serveixen per publicar anuncis en petits espais a les pàgines interiors de diferents diaris generalistes, així com en algunes revistes.

Per a la publicitat online, es destina un total de 25.000€ anuals, dels quals 20.000€ s'utilitzen per publicar anuncis a mitjans digitals i els 5.000€ restants van destinats a promocionar el mitjà a webs d'altres àmbits, mitjançant la plataforma Google AdWords. D'aquesta manera, els anuncis que s'originen a partir de la plataforma de Google són d'un caràcter més atemporal i es regeixen per les seves normes i manera de funcionar, mentre que la resta es col·loquen de manera estratègica i sempre tenint en compte les èpoques en les quals s'obtindrà més beneficis.

Finalment, l'última despesa publicitària està centrada en el món digital i de les xarxes socials. Una part del pressupost està destinat a realitzar col·laboracions amb bloggers i influencers del sector turístic i viatger. Per realitzar aquestes accions s'estima un total de 10.000€ anuals.

Per tant, el pressupost total per la realització de les accions publicitàries s'eleva a 85.000€ anuals.

5.5. PLA ECONÒMIC

El pla econòmic és un punt de vital importància per conèixer la viabilitat financera de l'empresa. En aquest es fixen els preus dels productes que oferirà. En relació amb aquests, es farà una predicció dels nostres ingressos, establint els objectius comercials pels primers anys de vida del mitjà. Finalment, s'elaborarà un balanç de situació inicial i un compte d'explotació simulat, que servirà per definir el punt de partida econòmic de Pangea.

5.5.1 Fixació de preus

Un dels factors que més influirà al balanç econòmic del mitjà és el preu del producte final i el preu dels espais publicitaris que s'oferixen. Per establir aquestes quantitats, s'ha de tenir en compte diversos factors.

Pel que fa al preu del producte, una de les variables més importants és el perfil de l'audiència a la qual es dirigeix. En el nostre cas, s'ha determinat que el target de Pangea sigui la població espanyola d'entre 16 i 44 anys interessada en els viatges. Segons les dades obtingudes, aquesta població sol ser de classe mitjana-alta, amb estudis superiors i activa laboralment. Això condueix cap a un públic amb una situació econòmica regular i estable. D'altra banda, el preu de la competència també és un factor determinant a l'hora d'establir el preu del producte. S'han de fixar preus en concordança a la resta de mitjans del sector, però sempre sent competitius dintre d'aquest. Finalment, també s'ha de tenir en compte que aquest preu ens proporcionï els suficients ingressos perquè l'empresa sigui viable econòmicament.

Per tots aquests condicionants, el preu de cada exemplar de la revista en paper serà de 3,50€. A més, s'oferiran subscripcions a la revista en format digital; aquestes subscripcions consistiran en un model trimestral i un altre anual. El primer tindrà un cost de 10€ mentre que el segon tindrà un cost de 35€. Aquests preus fan que la subscripció anual sigui més econòmica per l'usuari, ja que traduïts en xifres mensuals,

el cost de la revista seria de 2,92€ al mes, mentre que en la subscripció trimestral, el cost per mes seria de 3,33€.

Pel que fa als espais publicitaris, també s'ha de determinar els seus preus per oferir-los a les empreses que es vulguin anunciar als diferents canals de Pangea. Per establir aquestes xifres, també hem de tenir en compte en algunes variables que ja utilitzades per al preu del producte, com la competència i la viabilitat econòmica de l'empresa. A més, també s'ha de tenir present quin tipus d'empreses són les que s'anunciaran majoritàriament al mitjà.

S'ha de diferenciar la publicitat en tres canals diferents: la pàgina web, el canal de YouTube i la revista en paper. Pel que fa al primer cas, s'utilitza l'eina de Google, Google AdSense, la qual introdueix automàticament la publicitat que Google tingui contractada. Aquesta decisió facilita la venda dels espais publicitaris a la web, ja que no s'ha de buscar i negociar amb els anunciants un per un i garanteix uns ingressos a final de mes. Per tant, aquest tipus de publicitat no té un preu fix i depèn de les visites que tingui la web. Amb relació al canal de YouTube, també es poden obtenir ingressos gràcies als anuncis que la plataforma posa als vídeos. Per aconseguir-ho, el mitjà s'ha de registrar al seu programa de Partners i un cop inscrit, la plataforma comença a posar anuncis, els quals estan relacionats amb el seu contingut i amb la seva audiència. Pangea podrà decidir en quins formats apareixerà la publicitat als vídeos i vetar els anunciants que no vulgui relacionar amb el mitjà. El preu d'aquests anuncis tampoc es pot decidir, sinó que es reben directament els ingressos de YouTube. Finalment, la publicitat a la revista en paper és la que més depèn del mitjà. En aquest canal, el mitjà estableix les tarifes que hauran de pagar les empreses per publicitar-se. Seguint els criteris abans mencionats, les tarifes bàsiques seran de 4.000€ per un anunci a mitja pàgina i 6.000€ per una pàgina sencera. Els preus s'incrementen per les pàgines clau de la revista. Les dues primeres pàgines després de la portada seran un anunci a doble pàgina amb un preu de 15.000€, mentre que publicitar-se a la contraportada de Pangea tindrà un cost de 10.000€.

5.5.2 Objectius comercials

Un cop fixats els preus i analitzats els diversos sectors del mercat, es disposen de les eines per establir quins seran els objectius comercials, és a dir, de vendes, de cara al primer any de Pangea. Aquests estan especificats segons els tipus de consumidors principals que tindrà el mitjà, els quals són els finals i els industrials.

Consumidors finals

Els consumidors finals són una de les grans fonts d'ingressos directes del mitjà. Així doncs, els objectius comercials respecte a aquests estan associats a les dues formes de venda que s'ofereixen: les subscripcions i la distribució de la revista física.

Pel que fa a les subscripcions, depenen en gran part de les visites i usuaris que tingui la pàgina web de Pangea. Durant el primer any, en el qual el mitjà es trobarà en el període d'introducció, s'arribarà als 100.000 usuaris únics al mes a la versió web. Tenint en compte els percentatges de visites respecte als usuaris de la competència, aquesta xifra aportarà unes 150.000 visites mensuals. Entre els usuaris únics un 1% se subscriuran. Per tant, el mitjà comptarà amb 1.000 subscriptors que proporcionaran aproximadament 35.000€ anuals. Aquesta xifra pot variar lleugerament segons el nombre d'usuaris que optin per la versió trimestral i els que es decantin per l'anual.

En relació amb les vendes de la revista física, s'aconseguirà un total de 3.000 exemplars venuts, basant-se en la potencial audiència de Pangea i les dades d'altres mitjans ja consolidats al sector. Tenint en compte que la revista té un cost de 3,50€ per exemplar, tindrà uns ingressos mensuals de 10.500€. Finalment, aquesta xifra fa que al cap d'un any la facturació provinent d'aquesta via sigui de 126.000€.

Per tant, els ingressos anuals provinents dels consumidors finals seran de 161.000€, convertint-se en una de les principals fonts de finançament de l'empresa.

Consumidors industrials

Els consumidors industrials són l'altra gran font d'ingressos del nostre mitjà. Fan referència a la publicitat que les empreses inclouen als diversos canals de Pangea. En tractar-se d'un mitjà multiplataforma, obtindrem beneficis per 3 vies: la publicitat a la revista física, a la pàgina web i els anuncis als vídeos de YouTube.

La revista física serà la principal font d'ingressos amb relació a la publicitat. A cada número s'han reservat les dues primeres pàgines, la contraportada, tres pàgines senceres internes i dues mitges pàgines internes per la publicitat. Amb les tarifes que s'han determinat a l'apartat anterior i comptant que durant el primer any no es podran omplir tots els espais cada mes, els ingressos per publicitat a la revista física arribaran als 10.000€ mensuals. Aquesta xifra, multiplicada pels 12 números que té la revista a l'any, dona un total d'ingressos anuals de 120.000€ obtinguts per aquesta via.

Per calcular els ingressos per publicitat de la pàgina web cal utilitzar les dades de les visites que tindrà la versió digital del mitjà. Com ja s'ha mencionat abans, tindrà unes 150.000 visites mensuals. Amb aquesta xifra, obtindrà uns ingressos anuals de 15.300€, segons el nostre gestor de publicitat, Google AdSense²¹.

Els ingressos per publicitat al canal de YouTube provenen dels anuncis que aquesta plataforma inclou en els vídeos. Amb relació al nombre de visualitzacions que té el mitjà, els ingressos seran majors o menors. El canal de Pangea tindrà una mitjana de 100.000 visualitzacions mensuals, ja que és el nombre d'usuaris únics que acollirà la pàgina web. Segons les dades del web Influencer Marketing Hub²², Això portarà a tenir uns ingressos mensuals d'uns 700€, sumant una facturació d'aproximadament 8.400€ anuals.

²¹ Google AdSense. *Descubre cuánto podrías ganar con AdSense*. Recuperat de: https://www.google.com/intl/es_es/adsense/start/

²² Influencer Marketing Hub (2019). *Calculadora de dinero en YouTube*. Recuperat de: <https://influencermarketinghub.com/es/calculadora-de-dinero-en-youtube/>

Un cop calculats els ingressos pels diferents tipus de publicitat, es pot veure que la suma d'aquests arribarà als 143.700€ anuals, suposant un dels pilars econòmics del mitjà.

Ingressos totals

Amb totes les aproximacions fetes sobre els ingressos per subscripcions i per publicitat es poden calcular quina serà la facturació de cara al primer any. Així doncs, els ingressos del primer any seran d'aproximadament 476.750€.

En aquests ingressos totals no s'han tingut en compte altres factors com poden ser ajudes externes o subvencions, ja que Pangea no espera rebre'n durant la seva primera etapa.

5.5.3 Balanç de situació inicial

Per acabar l'anàlisi de la viabilitat econòmica de Pangea, es realitzaran dos comptes necessaris en la creació de qualsevol empresa: el balanç de situació inicial i el compte d'explotació.

El balanç de situació inicial serveix per veure quines inversions s'han de fer per posar l'empresa en funcionament i quin patrimoni es necessita per afrontar les despeses del primer any del mitjà.

La inversió inicial és vital en una empresa com aquesta, ja que és necessari un patrimoni que permeti assolir els costos del primer mes de funcionament, quan encara no tingui cap ingrés. Aquestes despeses es cobreixen amb els diners que estaran disponibles al compte bancari de Pangea, que provenen tant del capital inicial que

aporten els socis com del préstec a curt termini que es demani al Banc Santander²³, que s'ha de retornar a 3 anys.

A més d'aquest préstec, l'empresa també demanarà una línia de crèdit per poder afrontar les despeses en moments en els quals disposi de poca liquiditat.

Les despeses d'aquest primer mes que s'han de cobrir amb la inversió inicial inclouen el lloguer de l'oficina, els salaris, els subministraments i la publicitat, entre d'altres.

BALANÇ DE SITUACIÓ INICIAL			
ACTIU		PATRIMONI NET + PASSIU	
Actiu no corrent	10.000€	Patrimoni net	24.500€
Mobiliari	2.000€	Capital social	24.500€
Equips per a processos d'informació	8.000€		
Actiu corrent	32.500€	Passiu a c/t	18.000€
Material d'oficina	2.500€	Deutes a c/t amb entitats de crèdit	18.000€
Disponible (saldo inicial de tresoreria)	30.000€		
RESULTAT ACTIU	42.500€	RESULTAT PN + PASSIU	42.500€

²³ Banco Santander. *Préstamo Profesional 1/2/3*. Recuperat de:
<https://www.bancosantander.es/es/empresas/financiacion/antipico-facturas-financiacion-dia-a-dia/prestamo-profesional>

5.5.4 Compte d'explotació

Aquest compte d'explotació permet calcular quins ingressos i despeses tindrà l'empresa en els seus primers anys. El seu resultat és el benefici net (o les pèrdues) que tindrà el mitjà al final de cada exercici econòmic.

Com és obvi, aquests comptes són simulats, ja que es treballa sobre previsions i no sobre les dades reals d'ingressos i despeses.

Primer any

COMPTE D'EXPLOTACIÓ (primer any)	
+ Ingressos d'explotació	304.700€
Vendes revista	126.000€
Subscripcions digitals	35.000€
Publicitat revista	120.000€
Publicitat mitjans digitals	23.700€
- Despeses d'explotació	- 407.550€
Despeses de personal	194.640€
Lloguers i arrendaments	9.600€
Subministraments	1.320€
Comercialització i distribució	55.320€
Comunicació i publicitat	85.000€
Despeses d'administració	1.800€
Imprevistos	11.870€
Altres despeses d'explotació	48.000€
Resultat abans d'interessos i impostos (Bail)	- 102.850€
- Devolució de préstecs	- 6.000€
- Interessos financers	- 458€
Resultat net	- 109.308€

Segons les dades exposades en els plans econòmics i de producció, l'empresa presentarà aquests comptes al final del seu primer any. Com és lògic, Pangea tindrà pèrdues al final d'aquest exercici econòmic, ja que és un mitjà de nova creació que es troba en vies de desenvolupament i que encara ha d'establir-se dins del mercat. Les despeses seran majors als ingressos obtinguts perquè les vendes no seran suficientment altes per a cobrir els elevats costos fixos que té l'empresa pel seu simple funcionament.

Les previsions pels anys vinents són més optimistes i amb la consolidació de Pangea al mercat es començaran a obtenir beneficis.

Segon any

COMPTE D'EXPLOTACIÓ (segon any)	
+ Ingressos d'explotació	476.750€
Vendes revista	210.000€
Subscripcions digitals	52.500€
Publicitat revista	180.000€
Publicitat mitjans digitals	34.250€
- Despeses d'explotació	- 439.635€
Despeses de personal	194.640€
Lloguers i arrendaments	9.600€
Subministraments	1.320€
Comercialització i distribució	86.470€
Comunicació i publicitat	85.000€
Despeses d'administració	1.800€
Imprevistos	12.805€
Altres despeses d'explotació	48.000€
Resultat abans d'interessos i impostos (BAII)	37.115€

- Devolució de préstecs	- 6.000€
- Interessos financers	- 458€
Resultat abans d'impostos (BAI)	30.657€
- Impost sobre beneficis	- 7.664€
Resultat net (BN)	22.993€

Després del segon any de funcionament, Pangea començarà a tenir els primers beneficis. Aquests són resultat principalment de l'augment de vendes de la revista física i de visites a la pàgina web, amb el consegüent augment de subscripcions i de venda dels espais publicitaris. Aquest augment, en xifres, seria el següent: es vendran 2.000 revistes més, passant dels 3.000 exemplars venuts el primer any als 5.000 aquest segon any. La web veurà com s'incrementen en 50.000 els usuaris, de manera que també s'incrementaran en 70.000 les visites. Això implicarà que, tot i que el tant per cent d'usuaris que es subscriuran seguiria sent de l'1%, aquests augmentaran fins als 1.500.

Aquests resultats a l'alça comportaran més ingressos per publicitat, tant els que provenen de la pàgina web com els que ho fan del canal de YouTube, ja que els continguts tindran més visibilitat i seran més atractius pels anunciants.

En relació amb les despeses, la majoria es mantindran intactes en ser fixes, però hi haurà un augment dels costos de distribució de la revista. Aquest increment repercutirà sobre les despeses totals, però no impedirà que els ingressos superin els costos i que l'empresa obtingui els seus primers beneficis.

Tercer any

COMPTE D'EXPLOTACIÓ (tercer any)	
+ Ingressos d'explotació	821.000€
Vendes revista	420.000€
Subscripcions digitals	87.500€
Publicitat revista	260.000€
Publicitat mitjans digitals	53.500€
- Despeses d'explotació	- 528.864€
Despeses de personal	194.640€
Lloguers i arrendaments	9.600€
Subministraments	1.320€
Comercialització i distribució	173.100€
Comunicació i publicitat	85.000€
Despeses d'administració	1.800€
Imprevistos	15.404€
Altres despeses d'explotació	48.000€
Resultat abans d'interessos i impostos (BAII)	292.136€
- Devolució de préstecs	- 6.000€
- Interessos financers	- 458€
Resultat abans d'impostos (BAI)	285.678€
- Impost sobre beneficis	- 71.419€
Resultat net (BN)	214.259€

El tercer any és quan Pangea s'establirà definitivament al mercat i començarà a tenir uns beneficis superiors i més estables. Les vendes de la revista, les visites dels mitjans digitals i la venda d'espais publicitaris seguiran en un creixement exponencial i començaran a acostar-se a les dades d'altres mitjans del sector. Així doncs, per

aquest tercer exercici hi haurà un augment de 100.000 usuaris únics i de visites a la web. Aquesta pujada també repercutirà sobre les subscripcions que arribaran a les 2.500. A la revista, es vendran el doble d'exemplars que l'any anterior, passant dels 5.000 mensuals als 10.000. Per tant, totes aquestes dades provocaran un gran augment dels ingressos, especialment en els provinents de les vendes de la revista física i en els de la publicitat.

Els costos també augmentaran lleugerament, especialment per l'increment de les despeses de distribució, que pujaran bastant per la necessitat de fer més gran la tirada de la revista.

A partir d'aquest tercer any, a l'estar l'empresa més assentada al sector, els ingressos i les despeses s'estabilitzaran una mica, donant resultats similars però progressivament millors durant els anys vinents. A partir d'aquest punt, es podrà començar a plantejar possibles inversions i ampliacions, per fer créixer l'empresa i augmentar també la seva facturació.

6. ANÀLISI DAFO

Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> - Mitjà de nova creació → inexperiència - Poca possibilitat d'expansió del target - Estacionalitat del producte - Dificultat per aconseguir anunciants a l'inici - Dependència de serveis externs (impremta, freelance...) - Alta inversió econòmica inicial 	<ul style="list-style-type: none"> - Competència ja establerta i amb antiguitat al sector - Inestabilitat i irregularitat del sector - Dependència de l'opinió pública i del prestigi - Popularització dels viatges intercontinentals - Especial afectació per les decisions polítiques i territorials
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> - Valors de la marca ben definits - Factor diferenciador: ciutats europees - Bona comunicació interna entre treballadors - Multiplataformatat - Visió diferent dels viatges respecte de la competència - Diversificació de l'oferta, que permet tenir alternatives si un mitjà pateix una crisi 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector molt important i en auge - Popularitat del sector dels viatges a les xarxes socials - Els viatges estan a l'abast de tots els públics i edats - Possibilitats altes de creixement i expansió de l'empresa - Tema divulgatiu amb facilitat per captar nova audiència

7. CONCLUSIONS

La idea d'aquest projecte va sorgir a partir de la inquietud per crear un mitjà multiplataforma que utilitzés diverses vies de comunicació per arribar al seu públic final i per conèixer com és el seu funcionament des del punt de vista pràctic. Per tant, la principal finalitat era posar en pràctica el màxim de coneixements possibles adquirits durant els últims anys.

A l'inici d'aquest Treball de Fi de Grau, ens vam marcar tres objectius principals: crear un mitjà, elaborar un monogràfic amb contingut pel mitjà i aplicar els procediments necessaris per complir els altres dos objectius.

A partir de treballar en aquests objectius hem vist que per crear una empresa s'han de realitzar uns passos específics, els quals tenen relació amb aspectes econòmics, de publicitat, productius i sobre el mercat. Cadascun d'aquests passos requereixen una concreció i un detall molt elevat per fer que tot funcioni i lligui entre si. A l'hora d'elaborar cadascun dels plans requerits, ens hem trobat amb diverses dificultats que han servit per aprendre i aprofundir en tots els aspectes treballats. El major obstacle amb el qual ens hem trobat ha estat la falta d'informació i experiència. A causa d'això, hi havia certs aspectes que havíem de decidir i tenir en compte per crear el mitjà dels quals no en teníem coneixement. Després de recerques intensives, vam acabar trobant la informació necessària que desconexíem, aportant-nos nous aprenentatges. Un altre dels inconvenients que vam trobar van ser les decisions i apartats que ens portaven cap a elements impossibles d'assolir pel mitjà, fos productivament o econòmicament. Per tant, vam haver de resoldre aquests problemes per constituir una empresa viable, identificant així els límits del mitjà.

De tot aquest procés hem après que, creant un projecte com aquest, les idees inicials no sempre acaben sent viables, de manera que a mesura que es va desenvolupant el projecte s'han de realitzar modificacions del pla inicial per adaptar-lo a la realitat i crear un mitjà assolible en tots els aspectes. Per tant, per la creació d'un mitjà s'han de tenir

en compte molts elements que, a mesura que el projecte avança, aniran canviant; la idea inicial mai acabarà sent idèntica al projecte final.

Al contrari que la creació del mitjà, l'elaboració del monogràfic no ha seguit les previsions inicials. Aquest apartat del projecte no s'ha pogut realitzar per causes externes. La situació d'excepcionalitat provocada durant els últims mesos per la pandèmia mundial de la COVID-19 ens ha impossibilitat viatjar i, consegüentment, accedir als recursos productius necessaris per elaborar el monogràfic. Per tant, aquest apartat no ha pogut ser finalment al projecte i la seva dedicació prevista s'ha distribuït entre altres parts del treball.

Veiem, doncs, que els plans no sempre es desenvolupen com estava previst, inclús per circumstàncies externes. També hem vist com davant de situacions d'adversitat que poden sorgir també un cop el mitjà ha estat llençat al mercat, s'ha de buscar solucions i formes de seguir endavant.

Davant d'aquestes circumstàncies, hem conegut totes les eines que integren un mitjà multiplataforma i quin és el seu funcionament, però no les hem pogut posar en pràctica. Tot i que no hem pogut crear continguts reals per aquests mitjans, sí que hem après tota la feina que hi ha darrere d'un mitjà multiplataforma. Qualsevol empresa dedicada a aquesta activitat cal que tingui una pluralitat de plantilla i una col·laboració entre sí molt bona, per tal de poder funcionar al màxim nivell i perquè el producte final arribi als consumidors amb la millor qualitat possible. A més, aquests han de seguir uns cicles productius molt estrictes des del punt de vista tant temporal com productiu. Hi ha unes pautes marcades a l'inici que no es poden trencar i es treballa sempre sota pressió per seguir-les. Els productes periodístics són continguts que es consumeixen en poc temps però que impliquen una gran feina de tots els professionals que hi treballen.

A més, una revista, un programa de televisió o una pàgina web impliquen rutines i processos productius molt diferents, que requereixen habilitats i perfils professionals diferents. Per aquest motiu i en tractar-se d'un mitjà multiplataforma, el nostre projecte

necessita una diferenciació entre les diverses rutines de producció de cada canal, i que aquestes es puguin compaginar en una mateixa redacció.

Un cop decidit quin serà el funcionament del mitjà i les seves rutines productives, cal trobar quelcom que ens diferenciés de la resta de mitjans, ja que fer-se un lloc dins d'un mercat tan extens i amb una competència tan variada no és gens fàcil. Hem vist que, tot i ser un sector força concret, el nombre de mitjans que s'hi dediquen és bastant elevat, de manera que la competència és força nombrosa. Així doncs, després d'analitzar-la i veure quins són els seus estils i les seves característiques, s'ha arribat a la conclusió que cap mitjà existent centra les seves publicacions únicament en destins europeus, per tant, Pangea passa a cobrir aquest territori com a mitjà especialitzat en Europa i els seus països. Així, el nostre projecte passa a tenir un aspecte clau en qualsevol mitjà de nova creació, un factor diferencial que el destaquï entre la competència i que atregui el públic per si mateix. Aquest element és essencial per arribar a tenir un lloc estable dins del mercat, ja que el món de la comunicació és molt ampli però també està molt explotat, de manera que s'ha de saber trobar la forma d'allunyar-se de l'oferta ja existent si es vol garantir un bon futur pel mitjà. Per tant, l'element diferenciador acaba sent una eina perquè Pangea aconsegueixi fer-se un lloc en el mercat del sector, un dels objectius de futur del projecte.

Perquè el mitjà tingui unes bones expectatives de futur també s'ha de tenir molt en compte quin és el seu públic objectiu. Després d'algunes anàlisis i un cop establert el target principal del mitjà es pot dir que es tracta d'un grup de persones concret i amb unes característiques bastant definides. Això, però, no impedeix que el mitjà, per la seva temàtica, pot ser útil i interessant per persones que es troben fora d'aquest grup establert, en un moment donat. Per tant, després de totes les anàlisis de mercat i del target, sabem que Pangea té, d'una banda, un públic fix i continu, que és el principal usuari de les subscripcions i que segueix els continguts periòdicament i, d'altra banda, una audiència més esporàdica que consumeix el mitjà en certs períodes, els quals estan estretament relacionats amb l'estacionalitat del mitjà: en les èpoques de

planificació de viatges aquests usuaris esporàdics augmenten. El sector turístic és molt dependent d'aquesta estacionalitat i dels períodes vacacionals, fet que s'ha de tenir en compte a l'hora de planificar els continguts.

Aquesta estacionalitat del producte i el target al qual ens dirigim també s'ha de tenir molt present a l'hora de planificar les accions relacionades amb la comunicació i la publicitat. Per tal que les estratègies publicitàries aconseguixin la màxima efectivitat possible, cal concentrar les principals accions en els períodes de més demanda del mitjà, que és quan el públic és més receptiu a consumir els continguts de Pangea mitjançant aquesta promoció. A banda, el pla de comunicació s'ha de realitzar definint accions dirigides a totes aquelles persones que poden acabar sent subscriptors de Pangea per les seves característiques i l'afinitat amb els seus continguts. També cal tenir en compte quins tipus d'accions i campanyes es realitzen, fet que s'ha analitzat al pla de comunicació per trobar les millors maneres i canals d'arribar i influenciar al major nombre de persones possibles. Per tant, s'han de tenir en compte totes les formes diferents de publicitar el mitjà i d'arribar al màxim de públic possible.

Totes aquestes consideracions ens han permès escollir les millors vies de comunicació i publicitat del mitjà, per arribar al major públic possible i fer-ho de la manera més incisiva.

La realització de tot el mencionat amb anterioritat té un cost econòmic, que és molt important tenir en compte per què és la base sense la qual no pot funcionar cap projecte. És vital entendre tots els aspectes del funcionament econòmic d'una empresa, principalment com maximitzar els ingressos i reduir les despeses. El mitjà necessita ser viable econòmicament i tenir previsions de beneficis per un futur no massa llunyà, fet que a priori s'assoliria si seguim les previsions exposades. Això, però, comença amb una inversió inicial força elevada, la qual es corre el risc de perdre en cas que el mitjà no acabi funcionant. A més, s'ha de tenir clar que els primers anys seran difícils econòmicament parlant i que iniciar un projecte des de zero sempre té riscos i no t'aporta garanties que segueixi endavant en un futur. Però si es treballa

seguint les pautes establertes en tot el projecte, aquesta inversió es recuperarà amb els anys i l'empresa serà solvent i viable econòmicament.

Així doncs, definir bé tots els aspectes que integren el mitjà, com són el públic objectiu, l'estacionalitat, les vies de promoció, els comptes... és fonamental perquè totes les accions que es realitzin donin el seu fruit. Tot i que hi ha aspectes que, a priori, sembla que no tinguin relació entre si, en un mitjà de comunicació com el nostre tot està interconnectat i si algun falla, pot acabar fallant tot el conjunt del mitjà. Per aquest motiu, és primordial que tots els aspectes del mitjà siguin viables i funcionin conjuntament, ja que si no compleixen aquestes metes, serà impossible que el projecte pugui tirar endavant.

Més enllà de tota la creació del mitjà, també era el nostre objectiu la creació de continguts publicables a aquest, per tal de poder conèixer com es produeixen i treballen aquests en un mitjà real. Donades les circumstàncies abans explicades, la realització d'aquests continguts no ha estat possible, fent que no hàgim pogut portar a la pràctica tot allò que hem previst en la creació del mitjà. Per tant, la nostra meta d'"explicar els viatges d'una manera diferent" no s'ha pogut portar a la pràctica, però si es troba present en tots els aspectes tractats durant tot el pla de creació de l'empresa.

La realització d'aquest projecte ens ha servit per, d'una banda, aprofundir més en els coneixements que ja teníem i, per l'altra, adquirir-ne d'altres que encara no havíem après. El projecte s'ha acabat centrant en la part més teòrica de creació del mitjà, encara que ens hagués agradat poder complementar-la amb la part pràctica del monogràfic. D'aquesta manera hauríem acabat de completar la nostra experiència i aprenentatge, tant amb l'obtenció de recursos pels continguts com amb el mateix treball i producció d'aquests. Tot i això, ha estat un treball molt enriquidor pel que fa a l'adquisició de nous coneixements i experiències que ens seran molt útils en el nostre futur dins el sector de la comunicació.

ANNEX 1: IMATGE CORPORATIVA - LOGOTIPS



Fig. 1: Logotip principal



Fig. 2: Logotip secundari



Fig. 3: Logotip només amb el nom del mitjà



Fig. 4: Logotip només amb el símbol

ANNEX 2: EXEMPLE DE PORTADA DE LA REVISTA



ANNEX 3: ESTRUCTURA DE LA REVISTA

1 PORTADA	2 PUBLICIDAD	3 PUBLICIDAD	4 SUMARIO	5 SUMARIO
6 ¿A DÓNDE VAMOS?	7 ¿A DÓNDE VAMOS?	8 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS	9 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS	10 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS
11 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS	12 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS Anuncio a media página	13 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS	14 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS	15 DESCUBRIENDO RIGA EN 3 DÍAS
16 PUBLICIDAD	17 HISTORIA	18 HISTORIA	19 HISTORIA	20 HISTORIA

21 PUBLICIDAD	22 CULTURA	23 CULTURA	24 CULTURA Anuncio a media página	25 GASTRONOMÍA
26 GASTRONOMÍA	27 PUBLICIDAD	28 CONTRAPORTADA / PUBLICIDAD		

El contingut intern de la revista estarà dividit en 4 seccions principals, a banda de les pàgines de publicitat, la portada i la contraportada i el sumari. Així doncs, a continuació es definiran breument cadascuna de les seccions d'aquesta:

1. ¿A dónde vamos?

Aquesta primera secció serveix per posar en context al lector presentant-li el destí sobre el qual tractarà el número. En aquesta secció es donaran les informacions bàsiques i necessàries per viatjar a qualsevol destí, com és el país al qual pertany, la seva banda, l'idioma que es parla, la moneda que utilitzen... Es tracta de fer una petita introducció i presentació del lloc, donar aquelles informacions imprescindibles abans de viatjar fins allà.

2. Descubriendo X en 3-4 días

La segona secció és una ruta pel destí en 3 o 4 dies. Des del primer moment ja es va definir que el mitjà tenia com a finalitat crear rutes d'entre 3 i 4 dies perquè tots els lectors tinguessin una base i una guia a partir de la qual poguessin visitar el destí. Es tracta d'una proposta completa, amb allotjament i diversos llocs on menjar, que permet

visitar els llocs més emblemàtics i importants de la ciutat de la forma més efectiva possible, és a dir, aprofitant el màxim el temps i el recorregut.

3. Historia

Aquesta secció tractarà sobre la història de la ciutat i del país. Es parlarà sobre temes com els seus orígens, les diferents civilitzacions que hi han viscut, com ha arribat a ser la ciutat que és... A banda, també es parlarà sobre la història dels seus monuments, edificis i tot allò que forma part del passat de la ciutat.

4. Cultura

Quina cultura regeix el país i la ciutat? En aquesta secció es tractaran tots els temes referents a la cultura i els costums de la ciutat i també del seu país.

5. Gastronomía

En aquesta secció descobrirem quins són els plats típics de cada destí i el seu origen. Què menja la població d'aquest país? Per què és típic menjar aquest plat? A més, mostrarem als nostres lectors les millors opcions de restaurants per degustar aquests plats i molts altres.

ANNEX 4: PÀGINA WEB

Un dels canals de Pangea és la seva pàgina web, on es publiquen continguts relacionats amb els d'altres canals i continguts exclusius de la web, més relacionats amb l'actualitat en general del sector. A més, la web també actua de nexa entre els diferents mitjans.

WEB: www.pangeamedio.wixsite.com/home

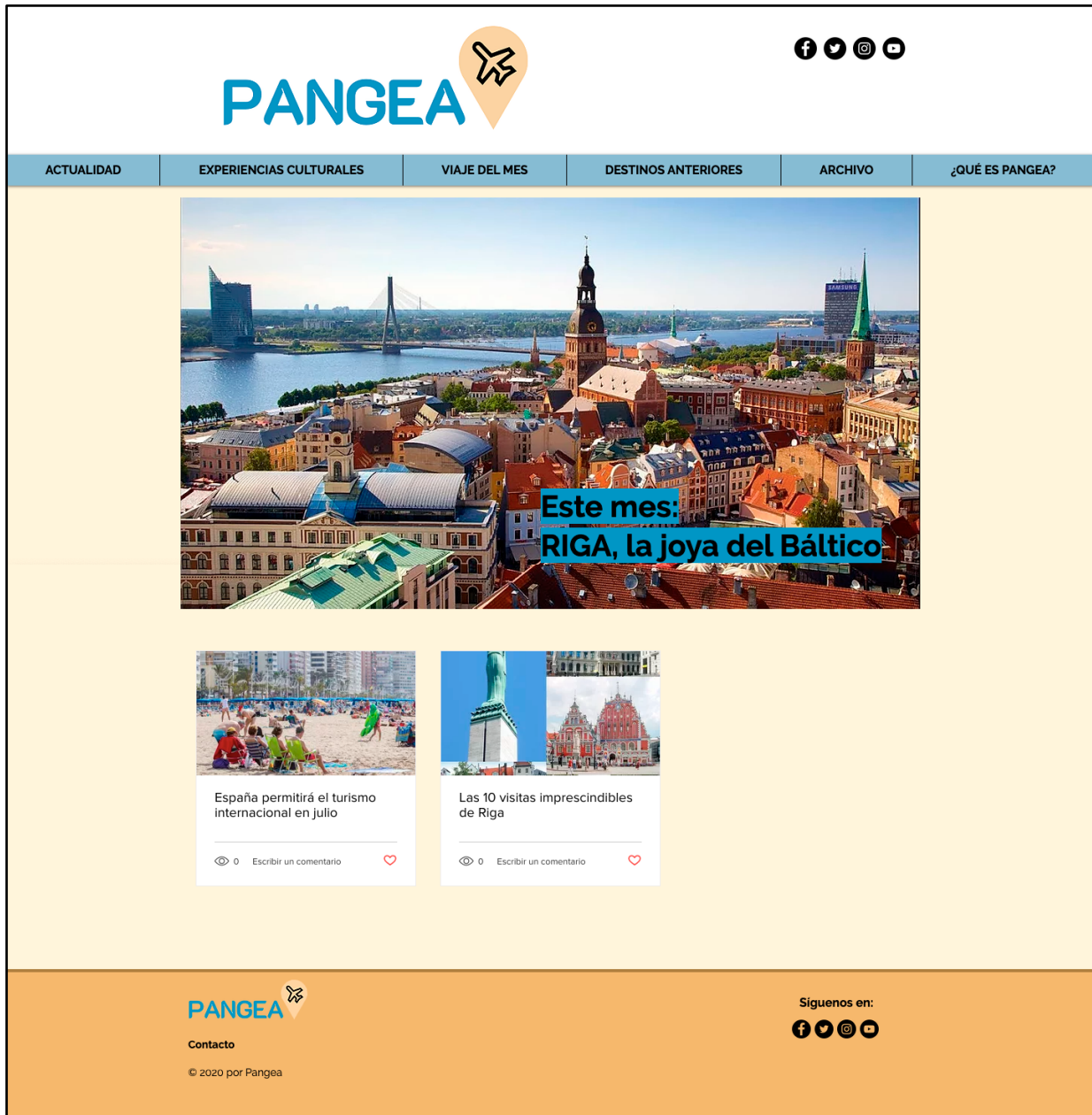
Seccions de la web

ACTUALIDAD	EXPERIENCIAS CULTURALES	VIAJE DEL MES	DESTINOS ANTERIORES	ARCHIVO	¿QUÉ ES PANGEA?
------------	-------------------------	---------------	---------------------	---------	-----------------

- Home: la pàgina principal de la web i la que dona la benvinguda als usuaris. Aquí es destaca el destí seleccionat de cada mes i apareixen els articles més rellevants.
- Actualidad: les notícies que es facin sobre l'actualitat del món dels viatges estan a aquest apartat. Son peces més breus i amb major freqüència de publicació.
- Experiencias culturales: notícies semblants a les d'actualitat però enfocades als principals actes culturals que es realitzin per tota Europa. Els articles d'aquesta secció tenen una mica més de profunditat.
- Viaje del mes: la secció on s'agrupen tots els articles que tractin sobre el destí del mes. A més, els subscriptors poden trobar aquí la versió digital de la revista del mes en curs.
- Destinos anteriores: aquí s'emmagatzemen els monogràfics de mesos anteriors, perquè es puguin tornar a consultar. Per facilitar aquesta tasca, en aquesta secció només s'inclouen els destins de l'últim any. Els subscriptors també poden descarregar les revistes digitals a les quals tinguin accés en aquest apartat.
- Archivo: tots aquells articles i monogràfics més antics es guarden en aquest apartat, on s'inclourà un buscador i uns índexs per fer més fàcil la feina de trobar continguts antics.

- ¿Qué es Pangea?: la definició de l'essència de Pangea. En aquest apàgina s'explica als usuaris què és Pangea, quin és el seu objectiu i quins elements diferents aporta. En resum, un breu text que defineix el mitjà i el seu objectiu.

Exemples de la web



Pàgina principal (home) de la web de Pangea

Pangea • hace 2 horas • 4 Min. de lectura

Las 10 visitas imprescindibles de Riga

* Artículo copiado de [Los Apuntes del Viajero](#) para usar como ejemplo de entrada en la web.



Los principales lugares de interés de Riga | Fuente: Wikipedia

Riga es una preciosa ciudad cuyo casco histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad en 1997. La capital de **Letonia** puede sorprender por muchos motivos, pero quizá una de las curiosidades más llamativas es que se trata de la ciudad europea con un mayor número de edificios de estilo *art nouveau* (modernistas) del mundo. Además, como sus vecinas Vilna y Tallín, tiene una historia fascinante, marcada por las guerras y la ocupación soviética. En este post te proponemos **10 lugares que ver en Riga**.

1. Plaza del Ayuntamiento

La **Plaza del Ayuntamiento** (*Rātslaukums*) es una enorme explanada con suelo adoquinado en la que destacan varios edificios. Por supuesto, se puede contemplar el enorme Ayuntamiento, aunque sin duda el edificio más espectacular es la **Casa de los Cabezas Negras**. Aunque la construcción original (lugar de festejos públicos y diferentes instituciones históricas) databa de 1334, la II Guerra Mundial arrasó casi toda Riga y lo que hoy podemos ver es una reconstrucción de 1999 que alberga la Oficina de Turismo. En la misma plaza se puede visitar el **Museo de la Ocupación de Letonia**, con información sobre las diferentes invasiones que sufrió el país en el s. XX.

2. Monumento a la Libertad

El noreste del casco antiguo está delimitado por la **Colina del Bastión** (*Bastejkalns*), un coqueto parque atravesado por un canal, que resulta ideal para dar un paseo a pie o en barca. Justo en el centro de este parque sobresale un enorme obelisco de 42 m de altura: el **Monumento a la Libertad**, construido en 1935 por Kārlis Zāle. Como su nombre indica, representa un homenaje a la libertad y es todo un símbolo de la independencia de la República de Letonia. A escasos 350 m hacia el norte, te sugerimos visitar también el parque de la **Esplanāde**, donde puedes ver la llamativa **Catedral Ortodoxa** (1884).

3. Edificios Art Noveau

Como dijimos, Riga es célebre por su impresionante colección de **edificios art nouveau**, construidos en su mayoría entre 1904 y 1914, una época en la que destacó como una de las ciudades más prósperas del Imperio Ruso. En el centro histórico, uno de cada tres edificios pertenece a este estilo o alguna de sus variantes y en toda la ciudad se cuentan por centenares. La calle más popular para ver este tipo de arquitectura es **Alberta iela**, con 8 edificios protegidos (números 2, 2a, 4, 6, 8, 11, 12 y 13), más de la mitad de Mijail Eisenstein. Pero quizá una de las fachadas más famosas sea el del n°10b de la paralela **Elizabetes iela**, obra del mismo arquitecto, con sus enormes caras en lo más alto y su colorido diseño.

4. Los Tres Hermanos

Los Tres Hermanos (*Trīs brāļi*) es el nombre que reciben los edificios que se encuentran en los números 17, 19 y 21 de la **calle Mazā Pils**, en pleno casco antiguo. Las tres casas están unidas en su interior, aunque cada una pertenece a una época diferente. La más antigua es la del n°17 (hacia 1490) y aún conserva casi todos sus elementos originales. La más bella, sin embargo, es el «hermano del medio» (1646) con una original fachada manierista de época más reciente. El tercer hermano, en el n°21, es de finales del s.XVII.

5. Murallas de Riga

De las antiguas murallas de la ciudad, cuyos orígenes se remontan al s.XIII, queda bien poco en pie. Sin embargo, merece la pena explorar la preciosa **calle Troksnu** (quizá la más bonita de la ciudad) y admirar la **Puerta Sueca**, única puerta de la muralla que se conserva. También recomendamos salir por la Puerta Sueca para dar un paseo junto a los **Jacob's Barracks**, antiguos barracones militares reconvertidos en restaurantes, boutiques, tiendas de souvenirs, etc. Otro lugar relacionado con las antiguas murallas que se puede visitar es la **Torre de la Pólvora**, que acoge el Museo de la Guerra, inaugurado en 1916.

6. Iglesia de San Pedro

La **Iglesia de San Pedro**, ubicada junto a la Plaza del Ayuntamiento, tiene sus raíces en el s.XIII, pero de la construcción gótica original no se conserva demasiado. No tiene una fachada muy bonita, pero desde luego su estampa es imponente. Y aunque el interior tampoco es especialmente interesante, hay un gran motivo para entrar: su campanario. Desde arriba, a más de 70 m de altura, se tienen unas vistas inmejorables del centro histórico y el río Daugava. Para conseguir otro punto de vista espectacular de Riga te recomendamos subir a la **Academia de Ciencias de Letonia**, un edificio tosco que recuerda al Palacio de la Cultura y la Ciencia de Varsovia. Y si quieres estar aún más alto (pero más lejos), puedes subir a la **Torre de la TV**, la construcción más alta de los Países Bálticos.

7. Mercado Central de Riga

El **Mercado Central de Riga** (*Rīgas Centrāltirgus*) es uno de los mercados más grandes y espectaculares de Europa. Además, por sus peculiaridades históricas y arquitectónicas, está incluido en el conjunto protegido por la UNESCO. ¿Y qué tiene de especial? Pues que fue construido en 1930 reutilizando los antiguos hangares para zepelines usados por el ejército alemán durante la I Guerra Mundial. Aquellos cinco viejos hangares son ahora cinco enormes pabellones, cada uno especializado en la venta de un producto: carne, pescado, frutas, verduras o lácteos. Además, alrededor de los pabellones hay un gran número de puestos de venta de ropa, electrónica, alimentación variada, etc.. En total, son unas 3.000 paradas repartidas en 72.000 metros cuadrados.

8. Catedral de Riga

La piedra fundacional de la **Catedral de Riga** (*Rīgas Doms*) se colocó a principios del s.XIII. Diversas ampliaciones entre 1547 y 1595 le dieron su forma definitiva y aún conserva muchos elementos de aquella época, aunque su apariencia actual corresponde a una restauración de 1914. El interior de la catedral, blanco y diáfano, no reviste mayor interés, salvo por sus dimensiones, el antiguo órgano y algunas cristalerías. Nos pareció más interesante el enorme claustro, en cuyos laterales puedes ver una exposición de arte sacro y objetos históricos de la ciudad, como un gallo de bronce del s.XVI o la misteriosa **Cabeza de Piedra de Salaspils**, encontrada en 1851 por un campesino de forma casual. No se sabe qué es exactamente, pero se especula que podría ser un ídolo de la tribu de los livonios del s.V dC. Aunque no tengas intención de visitar la catedral, no puedes perderte la **Plaza de la Catedral**. De hecho, es casi inevitable acabar allí, ya que desembocan en ella hasta siete calles del centro histórico.

...



Viaje del mes

[Iniciar sesión](#) para escribir un comentario.



[Contacto](#)
© 2020 por Pangea

Síguenos en:



Exemple d'un article de la web de Pangea



Secció *¿Qué es Pangea?*

ANNEX 5: XARXES SOCIALS

Pangea té un perfil oficial a les següents xarxes socials: Instagram, Twitter i Facebook. A continuació, exposem alguns exemples de publicacions que es realitzen en aquestes.

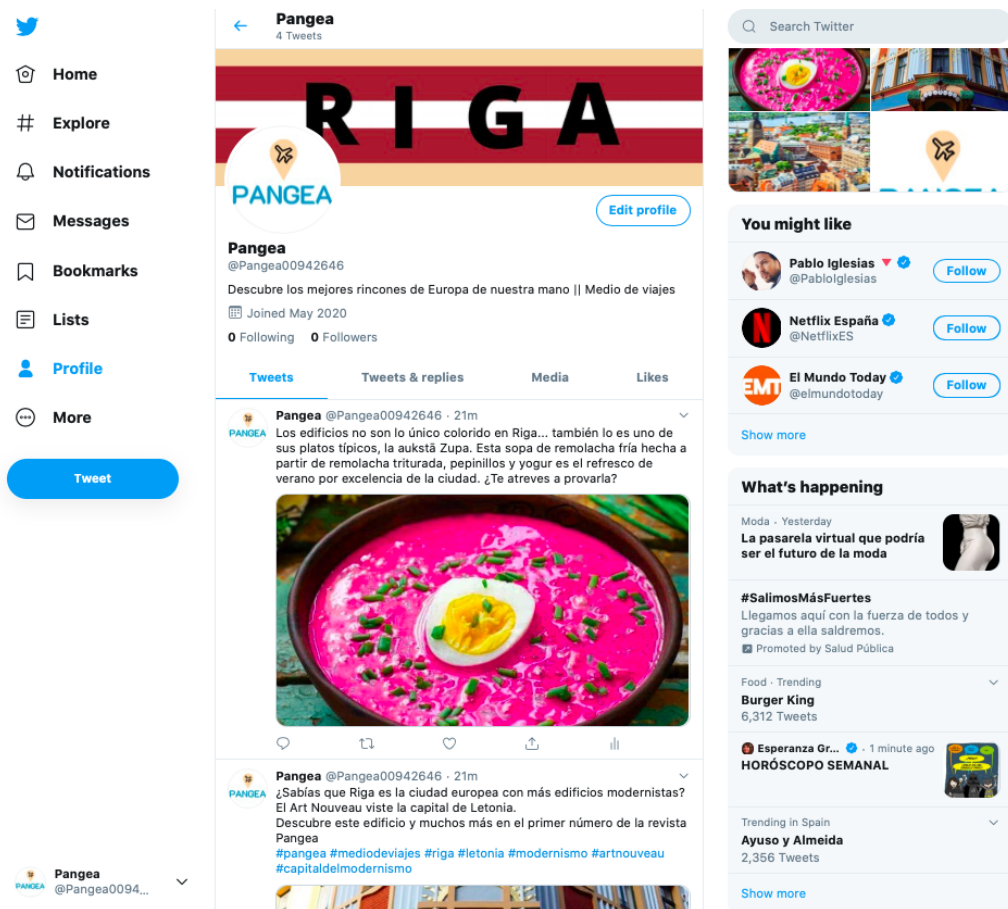
INSTAGRAM (<https://www.instagram.com/pangea.mediodeviajes/>)



Pangea: creació d'un mitjà de viatges multiplataforma
i elaboració d'un monogràfic multiplataforma



TWITTER (<https://twitter.com/Pangea00942646>)





Pangea

@Pangea00942646



Los edificios no son lo único colorido en Riga...
también lo es uno de sus platos típicos, la aukstā
Zupa. Esta sopa de remolacha fría hecha a partir de
remolacha triturada, pepinillos y yogur es el refresco
de verano por excelencia de la ciudad. ¿Te atreves a
provarla?

[Translate Tweet](#)



FACEBOOK

(https://www.facebook.com/pg/Pangea.mediodeviajes/posts/?ref=page_internal)



Pangea, medio de viajes · Ayer ·

Publicado por Marina Camp

¿Sabías que Riga es la ciudad europea con más edificios modernistas? El Art Nouveau viste la capital de Letonia. Descubre este edificio y muchos más en el primer número de la revista Pangea
#pangea #mediodecomunicacion #mediodeviajes #riga #letonia #modernismo #artnouveau #capitaldelmodernismo #colores

Etiquetar f... Agregar ub... Editar

Me gusta Comentar Compartir

Comentar como Pangea,....

Presiona "Enter" para publicar.

The screenshot shows the Facebook profile of 'Pangea, medio de viajes'. The page features a cover photo with the word 'RIGGA' in large black letters on a red and white striped background. The profile picture is a circular logo with an orange location pin and the word 'PANGEA' in blue. The left sidebar contains navigation links: 'Inicio', 'Publicaciones', 'Eventos', 'Ver más', 'Promocionar', and 'Ir al centro de anuncios'. The main content area includes a 'Crear' section with options for 'En vivo', 'Evento', and 'Oferta', followed by a 'Crear publicación' section with a text input field and options for 'Foto/vi...', 'Recibir ...', and 'Sentimi...'. Below this is a 'Próximos eventos' section with a calendar icon and a message stating 'No hay eventos próximos'. The 'Publicaciones' section shows a post from 'Pangea, medio de viajes' published by 'Marina Camp' on May 25, 2020. The right sidebar contains several sections: 'Invita a amigos a que indiquen que les gusta tu página', '0/10 Me gusta', 'Busca amigos para invitar' with a list of friends and 'Invitar' buttons, 'Aún no tiene calificación', 'Transparencia de la página', and a language selection menu with options like 'Español', 'Català', 'English (US)', 'Português (Brasil)', and 'Français (France)'. At the bottom, there is a 'MESENGER' section with a message from 'Pangea, medio de viajes' and a 'Promocionar publicación' button.